



Co-funded by  
the European Union



Колективна монографія

**СТАЛИЙ РОЗВИТОК**

**СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ**

**ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ:**

**ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

2025

Європейський Союз  
Національний Еразмус+ Офіс в Україні  
Міністерство освіти і науки України  
Запорізький національний університет

# **СТАЛИЙ РОЗВИТОК СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Колективна монографія

Запоріжжя  
2025

Рецензенти:

**Вагонова Олександра Григорівна**, д.е.н., професор, завідувач кафедри прикладної економіки, підприємництва та публічного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

**Болдуєв Михайло Валентинович**, д.держ.упр., професор, професор кафедри обліку та фінансів Національного університету «Запорізька політехніка»

**Світличний Олександр Петрович**, д.ю.н., професор, професор кафедри цивільного та господарського права Національного університету біоресурсів і природокористування України

*Рекомендовано до друку та оприлюднення Вченою радою Запорізького національного університету (протокол № 11 від 27.05.2025 року).*

С 759

**Сталий розвиток сільських територій через призму євроінтеграції: виклики та перспективи** : колективна монографія / за ред. С. О. Кушнір, Т. І. Батракової. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2025. 274 с.

*Матеріали колективної монографії подано в авторській редакції. При повному або частковому відтворенні матеріалів даної монографії посилання на видання обов'язкове.*

*Представлені у виданні наукові доробки та висловлені думки належать авторам.*

ISBN 978-966-599-621-7

DOI <https://www.doi.org/10.32782/978-966-599-621-7>

Колективна монографія виконана за результатами досліджень у рамках реалізації проекту Програми Європейського Союзу Еразмус+ напрямку Жан Моне «Євроінтеграція та сталий розвиток сільських територій України як запорука забезпечення продовольчої безпеки в умовах повоєнного відновлення» (101127828 — NEWAGRO — ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH) на базі економічного факультету Запорізького національного університету. Монографія присвячена розкриттю теоретичних засад розробки стратегії сталого розвитку сільських територій України, визначенню особливостей українського контексту формування стратегії розвитку села в військовий час та під час повоєнної відбудови, формуванню концептуальних підходів розбудови сільських територій на основі європейського досвіду.

Колективна монографія розрахована для науковців, викладачів, здобувачів закладів вищої освіти, аспірантів, докторантів, фахівців-практиків, представників державних органів влади та місцевого самоврядування, бізнесу, адміністративного персоналу університетів, представників громадянського суспільства, громадськості та всіх зацікавлених осіб.

Фінансується Європейським Союзом. Проте висловлені погляди та думки належать лише авторам і не обов'язково відображають погляди Європейського Союзу чи Європейського виконавчого агентства з питань освіти та культури (EACEA). Ні Європейський Союз, ні грантодавець не можуть нести за них відповідальність.

УДК 330.34-026.16:338.439.6(477:4-6ЄС)

ISBN 978-966-599-621-7

© Колектив авторів, ЗНУ, 2025

© Запорізький національний університет, 2025

EUROPEAN UNION  
DELEGATION OF THE EUROPEAN UNION TO UKRAINE  
MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
ZAPORIZHZHIA NATIONAL UNIVERSITY

**SUSTAINABLE DEVELOPMENT  
OF RURAL TERRITORIES THROUGH  
THE PRISM OF EUROPEAN INTEGRATION:  
CHALLENGES AND PROSPECTS**

**Collective monograph**

Zaporizhzhia

2025

UDC 330.34-026.16:338.439.6(477:4-6ЄЄ)

C 759

Reviewers:

**Oleksandra Hryhorivna Vahonova**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Applied Economics, Entrepreneurship and Public Administration, National Technical University "Dnipro Polytechnic"

**Mykhailo Valentynovych Bolduiev**, Doctor of Public Administration, Professor, Professor of the Department of Accounting and Finance, National University "Zaporizhzhia Polytechnic"

**Oleksandr Petrovych Svitlychnyi**, Doctor of Law, Professor, Professor of the Department of Civil and Commercial Law, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

*Recommended by the decision of the Academic Council of Zaporizhzhia National University (protocol № 11 of 27.05.2025)*

C 759

**Sustainable development of rural areas through the prism of European integration: challenges and prospects**: collective monograph / edited by C. O. Кушнір, T. I. Batrakova, Zaporizhzhia : publisher of Zaporizhzhia National University, 2025. 274 p.

*The materials of the collective monograph are presented in the author's edition. In case of full or partial reproduction of the materials of this monograph reference to the publication is required.*

*The scientific findings and opinions presented in this publication are those of the authors.*

ISBN 978-966-599-621-7

DOI <https://www.doi.org/10.32782/978-966-599-621-7>

The collective monograph is based on the results of research within the framework of the implementation of the project of the European Union Erasmus+ by Jean Monnet Actions project «European integration and sustainable development of rural areas of Ukraine as a guarantee of ensuring food security in the conditions of post-war recovery" (101127828 - NEWAGRO - ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH) implemented at the Faculty of Economics of Zaporizhzhia National University. The monograph is devoted to the theoretical foundations for developing a strategy for the sustainable development of Ukraine's rural areas, the identification of key features of the Ukrainian context in shaping rural development strategies during wartime and post-war recovery, and the formation of conceptual approaches to rural development based on European experience.

This collective monograph is intended for scholars, educators, students of higher education institutions, postgraduate and doctoral researchers, practitioners, representatives of public authorities and local self-government, businesses, university administrative staff, civil society representatives, and all other interested stakeholders.

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

**UDC 330.34-026.16:338.439.6(477:4-6ЄЄ)**

ISBN 978-966-599-621-7

Authors of articles, 2025

© Zaporizhzhia National University, 2025

## ЗМІСТ

|                    |   |
|--------------------|---|
| <b>ВСТУП</b> ..... | 8 |
|--------------------|---|

### **РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ТРЕНДИ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКИМИ ТЕРИТОРІЯМИ ТА АГРОБІЗНЕСОМ**.....

*Кушнір С. О., Колісник А. В.*

|                                                   |    |
|---------------------------------------------------|----|
| 1.1. Роль рослинництва в агросекторі України..... | 12 |
|---------------------------------------------------|----|

*Кушнір С. О., Батракова Т. І.*

|                                                                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.2. Стан та перспективи виробництва коренеплодів,<br>бульбоплодів, овочевих і баштанних<br>продовольчих культур..... | 27 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

*Кушнір С. О., Сейсебаєва Н. Г.*

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.3. Стан та перспективи виробництва молочної продукції<br>в Україні..... | 40 |
|---------------------------------------------------------------------------|----|

*Батракова Т. І., Кушнір С. О., Різник О. В.*

|                                                                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.4. Управлінські практики в харчовій та переробній промисловості<br>України: виклики та перспективи..... | 51 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

*Кушнір С. О., Шевченко А. А.*

|                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.5. Експорт української агропродукції: європейське партнерство<br>та досягнуті результати..... | 62 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

*Батракова Т. І., Сейсебаєва Н. Г., Лосєва Е. С., Осмаковська К. Ю.*

|                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.6. Автоматизація кадрового діловодства в агропідприємствах:<br>виклики та перспективи..... | 74 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|

*Батракова Т. І., Кушнір С. О.*

|                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.7. Успішний досвід ролі української жінки в управлінні<br>підприємствами під час війни..... | 91 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|

*Саковська О. М.*

|                                                                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1.8. Концептуальні оцінки сучасного стану і перспектив розвитку<br>сільського зеленого туризму в Україні..... | 102 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|



|                                                                                                                                                 |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>РОЗДІЛ 2. ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ У СФЕРІ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ НА ЗАСАДАХ КРЕАТИВНОСТІ.....</b>                                    | <b>117</b> |
| <i>Батракова Т. І., Дмитрієва Д. С.</i>                                                                                                         |            |
| 2.1. Інноваційні бізнесові моделі у сфері розвитку сільських територій в контексті забезпечення продовольчої безпеки для Уманської громади..... | 117        |
| <i>Сейсебаєва Н. Г., Батракова Т. І., Кушнір С. О.</i>                                                                                          |            |
| 2.2. Особливості розробки стратегії управління ланцюгами постачання в контексті сталого розвитку.....                                           | 125        |
| <i>Батракова Т. І., Осмаковська К. Ю.</i>                                                                                                       |            |
| 2.3. Інноваційні моделі кадрового менеджменту в аграрному секторі України: виклики воєнного часу та напрями відбудови                           | 137        |
| <i>Кушнір С. О., Батракова Т. І.</i>                                                                                                            |            |
| 2.4. Інвестиції в інноваційні аграрні технології і техніку як вагомий вклад в майбутнє АПК України.....                                         | 147        |
| <b>РОЗДІЛ 3. АГРАРНИЙ ПРОТЕКЦІОНІЗМ В УКРАЇНІ.....</b>                                                                                          | <b>158</b> |
| <i>Бондар О. Г., Луц Д. М., Куляк Р. Ю.</i>                                                                                                     |            |
| 3.1. Організаційно-правові засади аграрного протекціонізму в Україні.....                                                                       | 158        |
| <i>Батракова Т. І., Панченко М. А.</i>                                                                                                          |            |
| 3.2. Стимулювання аграрного сектору економіки України через програми залучення ветеранів до сільського господарства.....                        | 179        |
| <b>РОЗДІЛ 4. ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСУВАННЯ АГРОБІЗНЕСУ НА СЕЛІ: ПРОБЛЕМИ ТА МОЖЛИВОСТІ.....</b>                                                      | <b>191</b> |
| <i>Батракова Т.І., Чепурна Т.А., Писар А.Є.</i>                                                                                                 |            |
| 4.1. Використання альтернативних джерел фінансування сільськогосподарських підприємств – запорука їх сталого розвитку.....                      | 191        |
| <i>Батракова Т. І., Кушнір С.О., Сейсебаєва Н. Г.</i>                                                                                           |            |
| 4.2. Роль криптовалюти та CBDC у становленні сталого розвитку економіки: нові можливості для фінансових операцій та інновацій.....              | 206        |

*Кушнір С. О., Чепурна Т. А.*

- 4.3. Інноваційні фінансові інструменти як драйвер сталого розвитку агробізнесу на сільських територіях України в умовах євроінтеграції..... 217

*Кушнір С. О., Федорова А. І.*

- 4.4. Ринок небанківських фінансових послуг для агросектору України..... 229

**РОЗДІЛ 5. ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ..... 241**

*Кушнір С. О., Батракова Т. І.*

- 5.1. Європейський досвід розвитку сільських територій через державну, міжнародну підтримку та банківське фінансування. 241

## ВСТУП

Сучасний світ перебуває на етапі глобальних змін, де питання сталого розвитку набувають все більшого значення. Сільські території, як важлива складова соціально-економічної структури країни, потребують особливої уваги та стратегічного підходу для забезпечення їхнього поступового та збалансованого розвитку. У контексті євроінтеграційних процесів, які активно розвиваються в Україні, виникає низка викликів та можливостей для трансформації сільських територій. Ця монографія присвячена дослідженню аспектів сталого розвитку сільських територій через призму євроінтеграції. Вона охоплює широкий спектр питань, починаючи від економічних та соціальних аспектів і закінчуючи екологічними та інституційними викликами. Автори праці намагалися всебічно проаналізувати вплив європейських стандартів та практик на розвиток сільських регіонів України, визначити ключові проблеми та запропонувати можливі шляхи їх вирішення. Дослідження та висновки стануть корисними для всіх, хто працює над покращенням якості життя в сільській місцевості та сприяє її інтеграції до європейського простору та стануть важливим кроком на шляху до розуміння та реалізації потенціалу сільських територій України в контексті євроінтеграційних процесів.

Монографія присвячена розкриттю теоретичних засад розробки стратегії сталого розвитку сільських територій України, визначенню особливостей українського контексту формування стратегії розвитку села в військовий час та під час повоєнної відбудови, формуванню концептуальних підходів розбудови сільських територій на основі європейського досвіду.

У першому розділі проаналізовано специфічні характеристики та проблеми розвитку сільських територій в Україні, які будуть враховуватися при формуванні концептуальних підходів щодо проблем з розвитком людського капіталу та залучення молоді; обмеженого доступу до якісних соціальних послуг; низького рівня інвестиційної привабливості та інноваційної активності; залежності аграрного сектору від зовнішніх ризиків та погодних умов.

Другий розділ присвячений дослідженню впровадження інноваційних бізнес - моделей у сфері розвитку сільських територій в контексті забезпечення продовольчої безпеки на основі аналізу релевантного досвіду країн-членів ЄС. Також розглянуто питання застосування екологічно сталих методів ведення сільського господарства (органічне землеробство, агроекологія, точне землеробство).

У третьому розділі розкрито актуальні питання нормативного забезпечення аграрного протекціонізму в Україні, ефективність та наслідки протекціоністської політики в порівнянні з іншими країнами ЄС. Проаналізовано ряд законодавчо-нормативних актів та Комплексних програм розвитку агропромислових комплексів громад різних регіонів України. Досліджено організаційний механізм реалізації протекціоністської аграрної політики в Україні, роль регуляторних органів та інституцій. А також розглянуто нові підходи до розвитку аграрного сектору, зокрема через залучення соціально активних груп населення шляхом реалізації програм залучення ветеранів до сільськогосподарської діяльності.

Четвертий розділ монографії присвячено особливостям фінансування агробізнесу, визначено перспективні напрямки використання альтернативних джерел фінансування сільськогосподарських підприємств, розглянуто нові можливості для фінансових операцій та інновацій в зв'язку з поширеним використанням технології блокчейн та криптовалюти в сільськогосподарській галузі в різних країнах.

Дослідження європейського досвіду розвитку сільських територій через державну, міжнародну підтримку та банківське фінансування викладено в п'ятому розділі монографії, де проаналізовано цікаві приклади з практики Великобританії, Іспанії, Італії, Франції, Румунії, Польщі, Словаччини та Туреччини щодо забезпечення успішного розвитку сільських територій ефективною співпраці між державними органами, банками, бізнесом та громадськістю.

В колективній монографії запропоновано теоретико-методичні узагальнення, висновки та практичні рекомендації, які стануть в нагоді для науковців, викладачів, здобувачів закладів вищої освіти, аспірантів, докторантів, фахівців-практиків в аграрній галузі, представників державних органів влади та місцевого самоврядування, бізнесу, представників громадянського суспільства, громадськості та всіх зацікавлених осіб.

Колективна монографія виконана за результатами досліджень у рамках реалізації проєкту Програми Європейського Союзу Еразмус+ напряму Жан Моне «Євроінтеграція та сталий розвиток сільських територій України як запорука забезпечення продовольчої безпеки в умовах повоєнного відновлення» (101127828 — NEWAGRO — ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH) що реалізується в Запорізькому національному університеті протягом 2023-2026 рр.

## INTRODUCTION

The modern world is undergoing a period of global transformation, in which the issue of sustainable development is gaining increasing importance. Rural areas, as a crucial component of the country's socio-economic structure, require special attention and a strategic approach to ensure their gradual and balanced growth. Within the context of Ukraine's active European integration processes, a number of challenges and opportunities emerge for the transformation of rural territories.

This monograph is dedicated to exploring the aspects of sustainable rural development through the lens of European integration. It covers a wide range of issues — from economic and social aspects to environmental and institutional challenges. The authors have made efforts to comprehensively analyze the impact of European standards and practices on the development of Ukraine's rural regions, identify key problems, and propose potential solutions. The research and findings will be useful to all those engaged in improving the quality of life in rural areas and promoting their integration into the European space, serving as an important step toward understanding and realizing the potential of Ukraine's rural territories in the context of European integration.

The monograph focuses on revealing the theoretical foundations of developing a strategy for sustainable rural development in Ukraine, identifying the specific features of the Ukrainian context in shaping rural development strategies during wartime and post-war recovery, and forming conceptual approaches to rebuilding rural territories based on European experience.

The first chapter analyzes the specific characteristics and development issues of rural areas in Ukraine, which are going to be considered in developing conceptual approaches to problems such as human capital development and youth engagement; limited access to quality social services; low investment attractiveness and innovation activity; and the agricultural sector's vulnerability to external risks and climate conditions.

The second chapter investigates the implementation of innovative business models for rural development in the context of food security, based on analysis of relevant practices from EU member states. It also addresses the application of environmentally sustainable agricultural methods, including organic farming, agroecology, and precision agriculture.

The third chapter examines current issues of legal regulation related to agricultural protectionism in Ukraine, assessing the effectiveness and implications of protectionist policies in comparison with EU countries. A number of legislative acts and comprehensive

development programs for local agro-industrial complexes have been analyzed. The organizational mechanisms for implementing protectionist agricultural policy in Ukraine, and the roles of regulatory bodies and institutions, have been explored. Additionally, the chapter considers new approaches to developing the agricultural sector, particularly through the involvement of socially active population groups such as veterans via agricultural engagement programs.

The fourth chapter is devoted to the specifics of agricultural business financing. It identifies promising areas for the use of alternative funding sources for agricultural enterprises and explores new financial opportunities and innovations associated with the growing use of blockchain technology and cryptocurrencies in agriculture around the world.

The fifth chapter presents an analysis of the European experience in rural development through government and international support as well as bank financing. The chapter features insightful case studies from the United Kingdom, Spain, Italy, France, Romania, Poland, Slovakia, and Turkey, showcasing effective collaboration among state authorities, banks, businesses, and civil society in supporting successful rural development.

The collective monograph presents theoretical and methodological generalizations, conclusions, and practical recommendations that will be of value to researchers, educators, students of higher education institutions, postgraduate and doctoral students, agricultural practitioners, government officials, local self-government representatives, business entrepreneurs, members of civil society, and the wider public.

This collective monograph is based on the research conducted within the framework of the European Union's Erasmus+ Programme, Jean Monnet Action, "European integration and sustainable development of rural areas of Ukraine as a guarantee of ensuring food security in the conditions of post-war recovery" (101127828 — NEWAGRO — ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH), which is being implemented at Zaporizhzhia National University from 2023 to 2026.

## РОЗДІЛ 1.

### СУЧАСНІ ТРЕНДИ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКИМИ ТЕРИТОРІЯМИ ТА АГРОБІЗНЕСОМ

**Кушнір С. О.,**

д.е.н., професор, професор кафедри фінансів,  
банківської справи, страхування та фондового ринку,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1410-1887>,

**Колісник А. В.,**

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
ОП Фінанси та кредит,  
Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна

#### 1.1. РОЛЬ РОСЛИННИЦТВА В АГРОСЕКТОРІ УКРАЇНИ

**Вступ.** Рослинництво – важлива складова не тільки аграрно-промислового комплексу нашої держави, але й національної економіки. Галузь відіграє суттєву роль при формуванні продовольчої безпеки, забезпечує наповнення бюджету України, створює велику кількість робочих місць, надає сировину для переробної промисловості.

Наразі агробізнес контролює 53,9% орних земель та забезпечує 54,5% валового внутрішнього сільськогосподарського виробництва України, спираючись на зернові та олійні культури для експорту. В свою чергу, вирощування 46,1% продукції забезпечують малі і середні сімейні фермерські господарства і особисті селянські угіддя, які обробляють 45,5% землі, вирощуючи картоплю, овочі, фрукти, зерно тощо [1].

Виробництво зернових та зернобобових культур – один із ключових напрямів сільського господарства України. До зернових і зернобобових відносять широкий спектр культур передусім зернові злаки (пшениця, кукурудза, ячмінь, жито, овес, просо, рис, сорго тощо) та зернобобові (горох, квасоля, нут та інші), які часто включаються до цієї категорії.

Визначальну роль в аграрному секторі та економіці України традиційно відіграють зернові культури, які забезпечують продовольчу безпеку держави, закривають потреби тваринництва у кормах, формують експортний потенціал держави

та залучають значні валютні надходження. За останні роки експорт продукції АПК став основним джерелом валюти для країни, і лівова частка цього експорту припадає саме на зерно.

Вагомий внесок виробництва зернових простежується і на макроекономічному рівні. За оцінками Національного банку України, високий урожай 2021 року забезпечив близько третини приросту ВВП України того року. Фактично, при зростанні економіки 3% у 2021-му, третина цього зростання була зумовлена рекордним збором зерна.

З огляду на експортну орієнтацію, виробництво зернових культур є важливим інструментом інтеграції України у глобальні економічні процеси. Зростання світового попиту на продовольство через збільшення чисельності населення планети та зміни кліматичних умов відкриває для України великі можливості у сфері експорту зернових і зернобобових культур. В умовах світових криз, коли стабільність постачання продовольства набуває стратегічного значення, Україна може суттєво зміцнити власні позиції як надійний глобальний постачальник сільськогосподарської продукції [3].

Зерно є складовою кормової бази для тваринництва, що дозволяє підтримувати стабільне виробництво м'яса, молока та інших продуктів харчування, які є основними елементами продовольчої безпеки. Зернобобові культури, зокрема горох, нут, соя та інші, є важливими як з точки зору поживності, так і для покращення структури ґрунтів завдяки фіксації азоту, що позитивно впливає на родючість земель у довгостроковій перспективі.

Розвитку зернової галузі протягом трансформаційного та посттрансформаційного періоду присвячені роботи вчених: В. Г. Андрійчука, О. В. Боднар, В. І. Бойка, Ю. П. Воскобійника, Ю. О. Лупенка, В. Я. Месель-Веселяка, С. М. Кваші, Б. Й. Пасхавера, П. Т. Саблука, О. М. Шпичака, О. Г. Шпикуляка й інших.

Проте, внаслідок війни, відбулися суттєві зміни як площ вирощування так і інших організаційно-економічних, агротехнологічних та екологічних показників, що потребує аналізу ситуації та оцінки можливих перспектив.

**Виклад основних результатів дослідження.** За оцінками Світового банку, на кінець 2023 р. війна завдала збитків АПК на суму 8,72 млрд дол. США, які включають як незібраний урожай, так і зниження обсягів виробництва, вищу собівартість виробництва та нижчі ціни реалізації експортно-орієнтованої. Каховська катастрофа завдала прямих збитків рослинництву на суму 25 млн дол. США, залишивши майже 600 тис. га угідь без доступу до зрошення. Так, 30% сільськогосподарських угідь України на сьогодні не можуть бути використовувані, адже розташовані на тимчасово

окупованих територіях або є небезпечними для землеробства, а їх розмінування займе ще довгий час після завершення війни [1; 3]. Майже 90% підприємств, які займаються рослинництвом, повідомили про значне або різке зниження доходів протягом двох років війни.

Приблизно 7 % компаній повністю збанкрутували та припинили своє існування [4].

Платоспроможність підприємств, задіяних у досліджуваній сфері, прямолінійно пов'язана із скорочення обсягів виробництва культур. Економічні рахунки (рахунок виробництва та рахунок утворення доходу) рослинництва продемонстрували зменшення на 26,3% або 289 112 млн грн у 2022 р. порівняно з 2021 р., хоча в порівнянні з 2016 р., навпаки, відбулось збільшення доходності на 66,5%. У 2023 р. вирощування зернових культур було збитковим, а олійних культур мінімально збитковим з досягненням рівня 2022 р. Отже, ефективність галузі завжди піддавалась коливанням, тому вона потребує підтримки додатковими заходами з боку бізнесу, держави, іноземних інвесторів та партнерів [2].

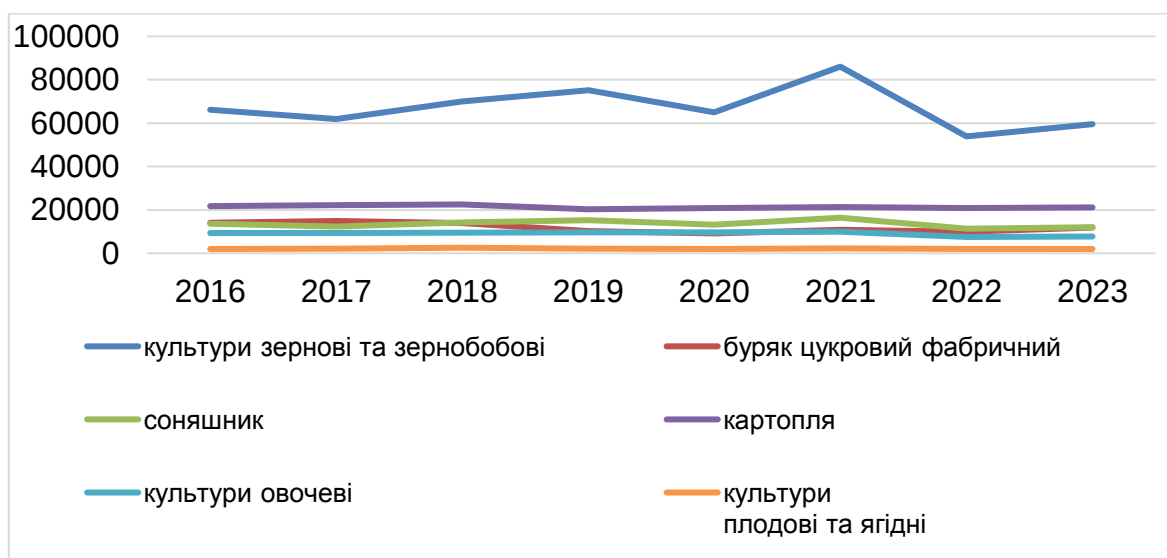


Рис. 1 Обсяг виробництва (валовий збір) сільськогосподарських культур, тис.т  
Джерело: складено автором на основі [2]

Згідно з даними Державної служби статистики України (рис. 1), обсяг виробництва (валовий збір) культур у сукупному вимірі зафіксував стрибкоподібну тенденцію, а саме незначний спад виробництва до 2017 р. за усіма видами культур на 3,4%, який нівелювався поступовим підйомом на 8,2% за період 2017-2019 рр., однак вплив коронавірусу проявився на урожайності 2020 р., що зазначено зменшенням

на 9,8%. У 2021 р. зернові та зернобобові культури продемонстрували найбільший серед усіх культур стрибок на 32,5%. У 2022 р. у зв'язку з початком повномасштабної війни обсяг виробництва було скорочено за загальним підрахунком на 28,1% (105 542 тис. т), що є гіршим за результати 2016 р. (126 898 тис. т). Станом на 2023 р. у порівнянні з 2022 р. загальний обсяг збору зменшився приблизно на 2,3%. Однак завдяки росту вирощування зернових та зернобобових, олійних культур в Україні спостерігалась рекордна врожайність до 81,3 млн т.[3].

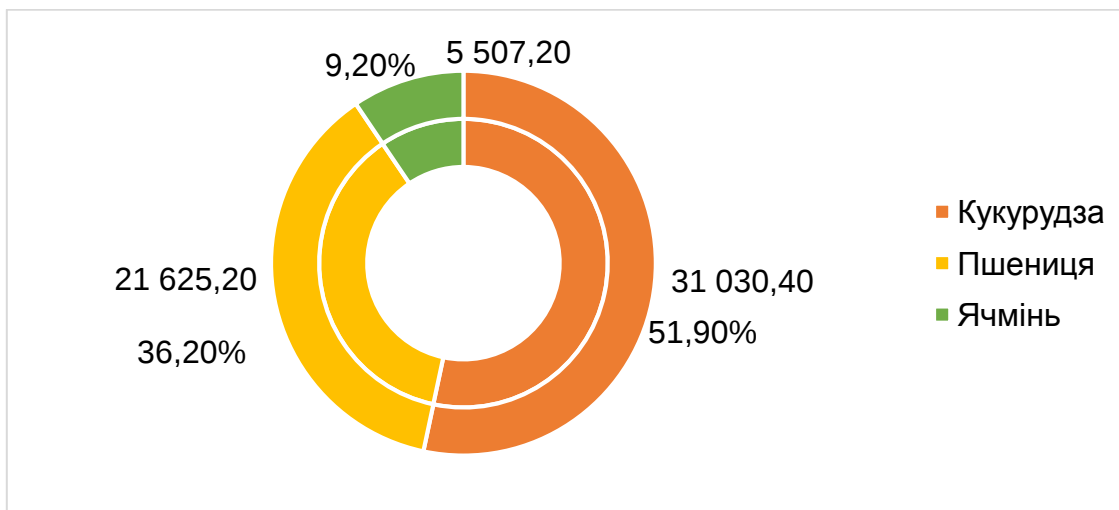


Рис. 2. ТОП-3 зернові культури за обсягом виробництва за результатами 2023 р., тис.т.

Джерело: складено автором на основі [2]

Суттєві коливання врожайності та обсягів пояснюються як агрокліматичними умовами, так і соціально-економічними потрясіннями. Середня урожайність зернових культур зросла з 4,74 т/га у 2018 році до 4,91 т/га у 2019-му, а в сприятливому 2021 році досягла 5,38 т/га. В 2022 р. середня урожайність впала до 4,58 т/га через воєнні дії та частково гірші умови, але в 2023-му знову підвищилася до 5,5 т/га завдяки кращій ситуації на підконтрольних територіях. Україна суттєво наростила валові збори зерна до рекордного рівня у 2021 році (84 млн т), після чого через воєнні дії 2022 року відбулося падіння приблизно на третину [6].

Аналіз динаміки виробництва основних зернових культур в Україні за період з 2005 по 2024 рік демонструє стійку тенденцію до зростання врожайності за рахунок інтенсифікації технологій, модернізації аграрної інфраструктури та зміни структури посівів. Особливо помітні позитивні зрушення у виробництві пшениці та кукурудзи, які залишаються основними культурами українського зернового експорту [6].

Незважаючи на те, що внаслідок війни Україна втратила частину посівних площ та поступилася 9 місцем за обсягами площ посівів під пшеницю, але продовжує втримуватися в десятці лідерів за цим показником (рис. 3).

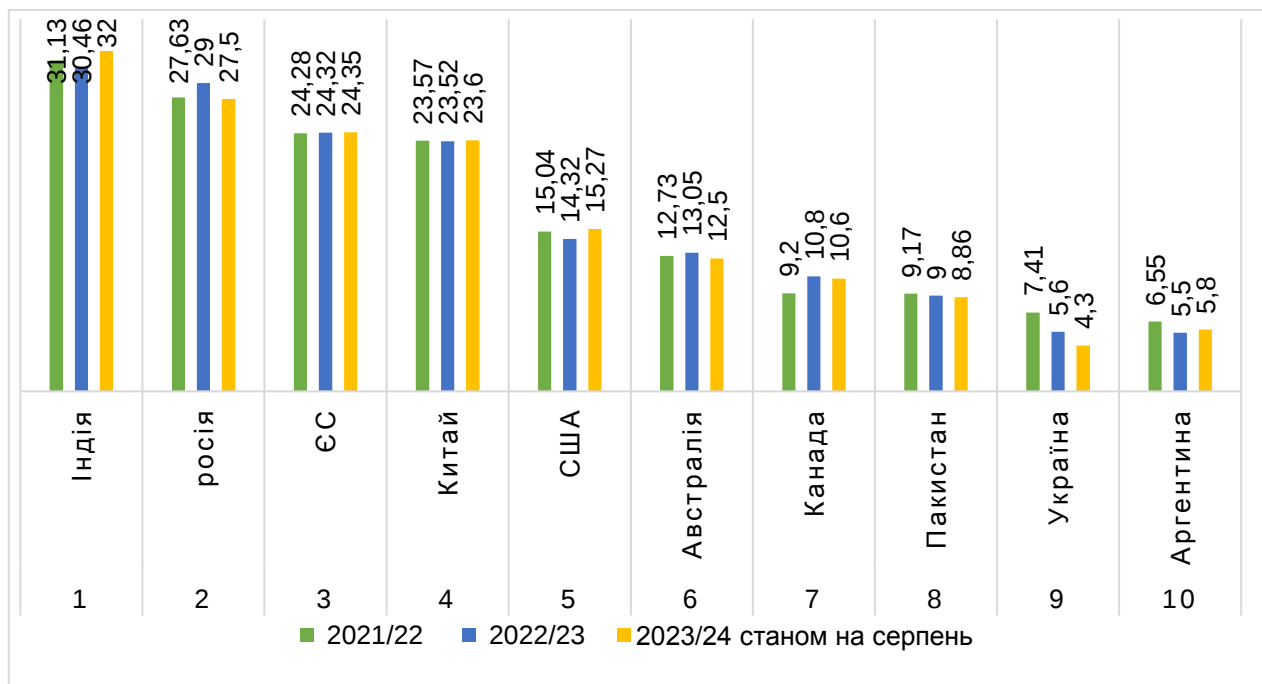


Рис.3. Площа посівів під пшеницею, млн. га

Джерело: складено автором на основі [2]

Україна, незважаючи на війну та втрату великої частини посівних площ, протягом 2021-2024 рр. продовжує втримувати 9 місце серед світових лідерів за розмірами обсягів вирощування пшениці (рис. 4).

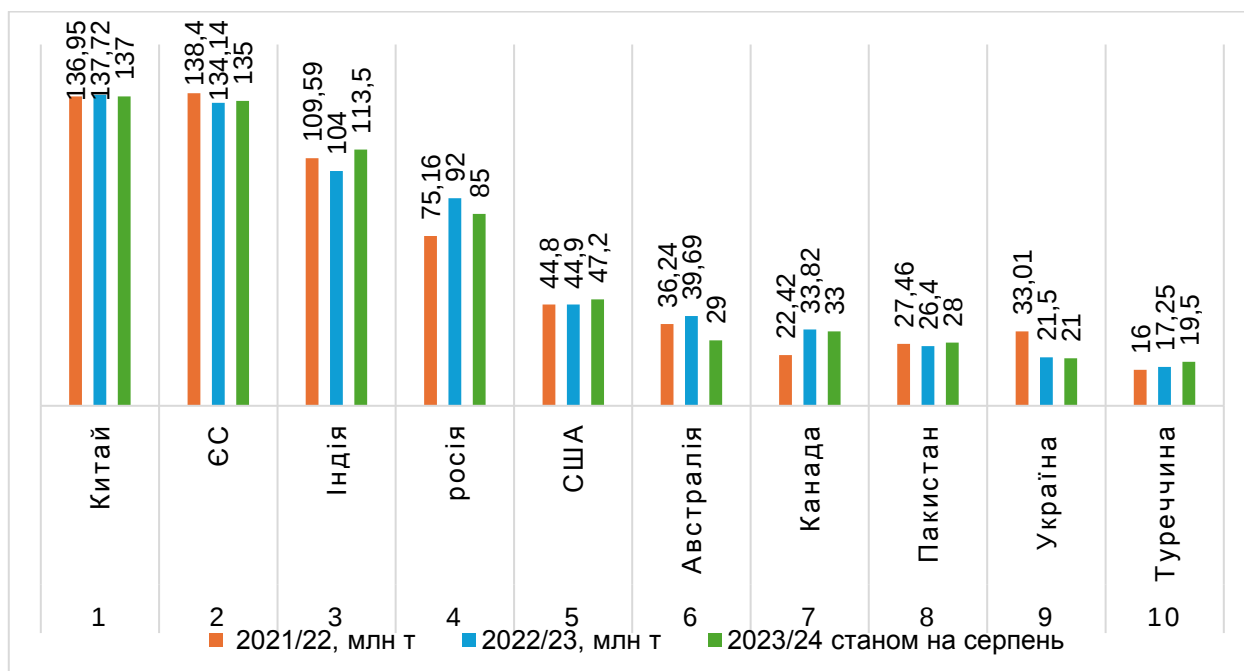


Рис.4. Обсяги вирощування пшениці, млн/га

Джерело: складено автором на основі [2]

Позиція України за врожайністю пшениці не змінилася за сезон 2021-2024 рр., та залишається в трійці лідерів (рис.5). Ці факти свідчать про підвищення ефективності землеробства, попри скорочення площ у 2022–2024 роках через воєнні дії.

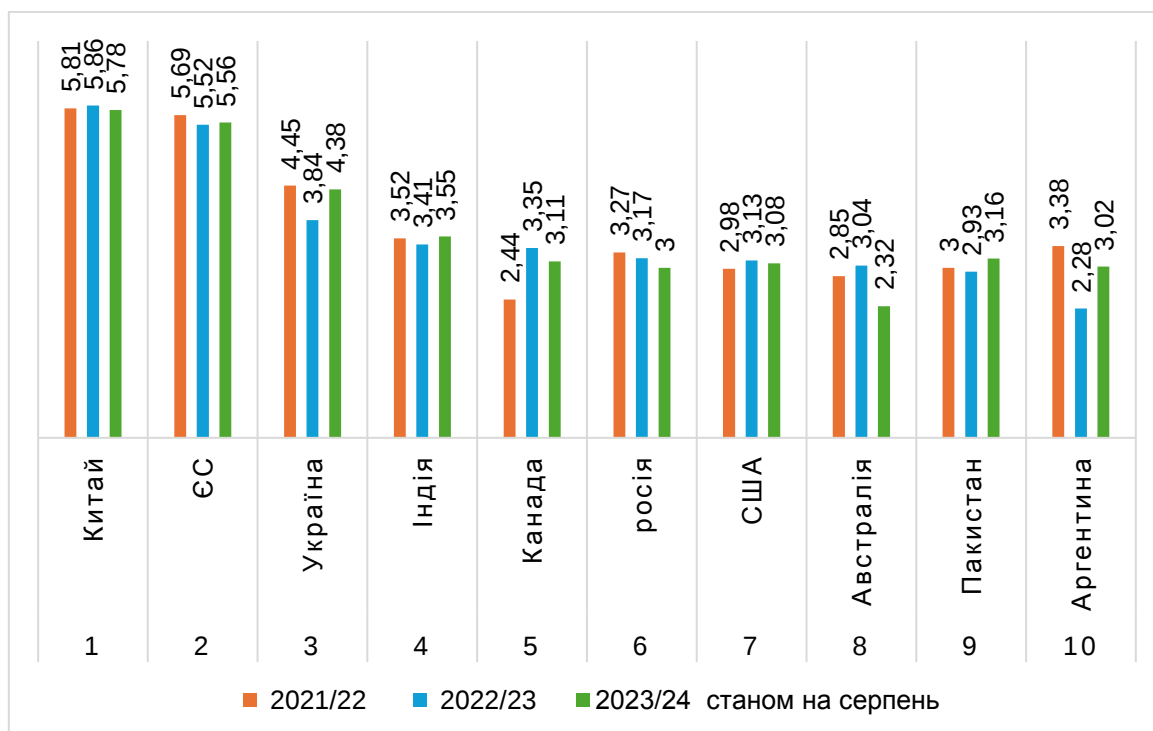


Рис.5. Врожайність пшениці, т/га

Джерело: складено автором на основі [2]

Водночас кукурудза стала найбільш динамічною культурою за показниками валового збору: з 7,4 млн т у 2007 році до рекордних 42,1 млн т у 2021 році, що обумовлено як розширенням площ, так і покращенням врожайності до 7,8 т/га у 2023 році.

Таблиця 1

Статистичні показники виробництва основних зернових культур в Україні. Кукурудза [6]

| Рік  | Площа, тис. га | Врожайність, т/га | Загальний врожай, тис. т |
|------|----------------|-------------------|--------------------------|
| 2020 | 5432           | 5.41              | 29387                    |
| 2021 | 5500           | 7.68              | 42100                    |
| 2022 | 4124           | 6.35              | 26187                    |
| 2023 | 3975           | 7.81              | 31030                    |
| 2024 | 3975           | 8.1               | 32200                    |

Сектор соняшнику демонструє стабільність у вирощуванні та значну частку в експорті країни.

Таблиця 2

Статистичні показники виробництва основних зернових культур в Україні. Соняшник [6]

| Рік  | Площа, тис. га | Врожайність, т/га | Загальний врожай, тис. т |
|------|----------------|-------------------|--------------------------|
| 2020 | 6457           | 2.03              | 13110                    |
| 2021 | 6622           | 2.46              | 16392                    |
| 2022 | 5293           | 2.14              | 11329                    |
| 2023 | 5220           | 2.45              | 12760                    |
| 2024 | 4940           | 2.1               | 10320                    |

Площа під культурою перевищує 5 млн. га впродовж останнього десятиліття, а врожайність досягає 2,5 т/га у сприятливі роки. У 2023 році зібрано 12,76 млн т, що трохи нижче попередніх показників, але відображає адаптацію агровиробників до складних погодних умов.

Таблиця 3

Статистичні показники виробництва основних зернових культур в Україні. Соя [6]

| Рік  | Площа, тис. га | Врожайність, т/га | Загальний врожай, тис. т |
|------|----------------|-------------------|--------------------------|
| 2020 | 1351           | 2.07              | 2797                     |
| 2021 | 1310           | 2.64              | 3493                     |
| 2022 | 1527           | 2.26              | 3443                     |
| 2023 | 1834           | 2.59              | 4743                     |
| 2024 | 2650           | 2.27              | 6015                     |

Щодо сої, спостерігається поступове нарощування виробництва: площі зросли з 422 тис. га у 2005 році до понад 2,6 млн га у 2024, а врожайність з 1,45 т/га до понад 2,5 т/га. Україна впевнено закріпилася у трійці лідерів із виробництва сої в Європі.

Розподіл посівних площ між окремими культурами змінювався протягом останніх десятиліть на користь більш продуктивних і вигідних культур. Якщо у 1990-х роках основною зерновою культурою в Україні залишалася озима пшениця (її частка становила близько 60% у структурі виробництва зернових), то з 2000-х років суттєво зросли площі під кукурудзою. Частка кукурудзи у структурі зернових зросла з 9% у 1990 р. до 45% у 2014 р., і наразі кукурудза є провідною культурою за валовим збором. За даними Мінекономіки, у 2020 році в Україні було зібрано кукурудзу на зерно з 5,3 млн га, що дало 29,8 млн т урожаю. Для порівняння, озима та яра пшениця у 2020 р. займала 6,6 млн га і забезпечила 25,1 млн т валового збору [7].

Ячмінь (переважно ярий) був посіяний на 2,4 млн га (врожай 7,8 млн т у 2020). Серед зернобобових найбільші площі мав горох – 0,24 млн га (0,52 млн т зерна). Інші культури (гречка, просо, овес, жито, рис) займали менші площі, від кількох десятків до кількох сотень тисяч гектарів кожна. Таким чином, у структурі посівів зернових домінують пшениця та кукурудза, які разом складають близько 70–75% площ, тоді як решта розподіляється між ячменем (близько 15%), іншими зерновими (овес, жито, рис, просо – сумарно до 5%) та зернобобовими (горох, квасоля, сочевиця тощо – 3-5%). Слід відмітити, що соя хоча ботанічно є бобовою, але в статистиці йде як технічна олійна культура; втім, її площі значні (понад 1 млн га у 2020 р.), і вона конкурує з горохом за місце в сівозміні.

Протягом останніх п'яти років виробництво зернових і зернобобових культур в Україні зазнавало помітних змін, зумовлених агрокліматичними умовами, економічними обставинами та впливом воєнних дій. У 2018 році загальний обсяг виробництва зернових і зернобобових становив близько 70,1 млн тонн, у 2019 році показник збільшився до рекордних тоді 75,1 млн тонн. Проте через несприятливі кліматичні умови (посуху) у 2020 році урожай знизився до приблизно 64,9 млн тонн [7].

У 2021 році Україна досягла абсолютного рекорду, зібравши близько 85,7 млн тонн зернових і зернобобових культур, проте у 2022 році через повномасштабну війну обсяги виробництва впали до 53,9 млн тонн, що означає скорочення приблизно на 37%. У 2023 році, за попередніми оцінками, відбулось часткове відновлення, і валовий збір склав орієнтовно 59,8 млн тонн.

Аналіз основних зернових і зернобобових культур свідчить, що лідерами за валовими обсягами є кукурудза і пшениця. Так, у 2021 році кукурудза досягла піку у 40 млн тонн, а пшениця – 32,4 млн тонн [8].

Аналіз за категоріями господарств свідчить про домінування аграрних підприємств у валовому виробництві, що пояснюється доступом до технологій, засобів захисту та якісного насіння. Проте частка фермерських та індивідуальних господарств, особливо в нішевих культурах (гречка, просо, сорго), зберігає важливе значення для продовольчої безпеки та диверсифікації ринку. За даними Держстату, основна частка виробництва зерна зосереджена у великих сільськогосподарських підприємствах (агрохолдинги та великі агрокомпанії), які забезпечують близько 60-75% валового збору зерна, залежно від культури. Фермерські господарства як окрема категорія агропідприємств є важливими гравцями на ринку зерна, хоча їх частка в загальному обсязі виробництва зазвичай коливається в межах 10–20%.

Структура виробництва у розрізі видів господарств у 2021 році (останній рік перед війною):

1. Пшениця - великі сільськогосподарські підприємства забезпечили близько 60,2% (19,5 млн тонн). Фермерські господарства – близько 19,8% (6,4 млн тонн). Господарства населення – 19,9% (6,46 млн тонн).

2. Кукурудза - сільськогосподарські підприємства – приблизно 75% (близько 30 млн тонн). Фермерські господарства – близько 10% (4 млн тонн). Господарства населення – 13% (5,3 млн тонн).

3. Ячмінь - сільськогосподарські підприємства – близько 42% (4,15 млн тонн). Фермерські господарства – близько 20% (2 млн тонн). Господарства населення – 38% (3,85 млн тонн).

4. Овес і жито - значна роль господарств населення (до 67% овес, близько 28% жито). Горох - переважно сільгосппідприємства (84%), фермерські господарства (10%), господарства населення (16%).

5. Гречка і просо - близько половини продукції забезпечують господарства населення, інша частина поділена між великими підприємствами та фермерськими господарствами [2].

Великі сільськогосподарські підприємства залишаються основними виробниками зернових, займаючи 80% ринку зерна, тоді як фермерські господарства – 20% та мають стабільні позиції з акцентом на більш нішеві чи менш ресурсномісткі культури, а також ще 20% забезпечують домогосподарства населення [3].

Таблиця 4

Розподіл в розрізі видів господарств по кожній культурі [2]

| Культура  | Підприємства |      | Фермерські господарства |      | Домогосподарства |      | Всього   |
|-----------|--------------|------|-------------------------|------|------------------|------|----------|
|           | млн.тонн     | %    | млн.тонн                | тон  | млн.тонн         | %    | млн.тонн |
| Пшениця   | 19 509       | 60.2 | 6 427                   | 19.8 | 6 464            | 19.9 | 32 400   |
| Кукурудза | 30 000       | 75   | 4 000                   | 10   | 5 319            | 13   | 39 319   |
| Ячмінь    | 4 150        | 42   | 2 000                   | 20   | 3 845            | 38   | 9 995    |
| Овес      | 150          | 33   | 50                      | 10   | 317              | 67   | 517      |
| Жито      | 380          | 72   | 30                      | 6    | 149              | 28   | 559      |
| Горох     | 490          | 84   | 60                      | 10   | 95               | 16   | 645      |
| Гречка    | 40           | 36   | 20                      | 18   | 52               | 47   | 112      |
| Просо     | 140          | 72   | 5                       | 3    | 55               | 25   | 200      |

Регіональний ландшафт виробництва різко змінився внаслідок війни 2022 року. Окуповані та прифронтові області зазнали значних втрат урожаю. За оцінками, у 2022 році втрачено до 80% урожаю в областях, що були частково окуповані – Запорізькій, Донецькій та Луганській. Валовий збір у традиційно потужній аграрній Херсонській області обвалився через бойові дії та неможливість зібрати врожай на окупованих територіях. Навіть після деокупації частини Херсонщини, сільське господарство регіону було паралізоване значними руйнуваннями і мінуванням полів.

Україна має різноманітні природно-кліматичні зони, що впливає на регіональний розподіл виробництва зернових культур. Традиційно лідерами за валовим збором зерна є області з родючими ґрунтами і розвиненим аграрним виробництвом у степовій та лісостеповій зонах.

Таблиця 5

Регіональна структура виробництва зернових і зернобобових, млн.т [2]

| Область             | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   | Частка в 2021, % |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|------------------|
| <i>Вінницька</i>    | 3 768  | 5 936  | 4 015  | 6 535  | 7,6              |
| Волинська           | 1 062  | 1 293  | 1 401  | 1 509  | 1,8              |
| Дніпропетровська    | 3 866  | 4 285  | 3 539  | 4 949  | 5,8              |
| Донецька            | 1 536  | 1 969  | 1 988  | 2 228  | 2,6              |
| Житомирська         | 1 460  | 2 738  | 2 526  | 3 357  | 3,9              |
| Закарпатська        | 332    | 392    | 327    | 363    | 0,4              |
| Запорізька          | 2 728  | 3 339  | 2 964  | 3 838  | 4,5              |
| Івано-Франківська   | 689    | 744    | 827    | 1 009  | 1,2              |
| Київська (обл.)     | 2 820  | 4 216  | 2 987  | 4 567  | 5,3              |
| Кіровоградська      | 3 314  | 4 347  | 2 689  | 4 981  | 5,8              |
| Луганська           | 993    | 1 447  | 1 376  | 1 391  | 1,6              |
| Львівська           | 1 366  | 1 644  | 1 607  | 1 828  | 2,1              |
| Миколаївська        | 2 896  | 3 138  | 2 362  | 3 926  | 4,6              |
| <i>Одеська</i>      | 3 489  | 3 748  | 1 955  | 5 105  | 5,9              |
| <i>Полтавська</i>   | 5 363  | 6 119  | 5 050  | 5 980  | 7,0              |
| Рівненська          | 1 102  | 1 493  | 1 444  | 1 727  | 2,0              |
| Сумська             | 3 735  | 4 433  | 4 820  | 4 261  | 5,0              |
| Тернопільська       | 2 199  | 2 700  | 2 837  | 3 304  | 3,8              |
| Харківська          | 4 210  | 4 416  | 4 853  | 4 937  | 5,7              |
| Херсонська          | 2 622  | 2 740  | 2 720  | 3 529  | 4,1              |
| Хмельницька         | 2 793  | 3 798  | 3 985  | 4 831  | 5,6              |
| Черкаська           | 3 746  | 4 560  | 2 692  | 5 150  | 6,0              |
| Чернівецька         | 524    | 642    | 578    | 729    | 0,8              |
| <i>Чернігівська</i> | 3 514  | 5 009  | 5 389  | 5 977  | 6,9              |
| Разом:              | 60 127 | 75 146 | 64 931 | 86 011 | 100              |

За результатами рекордного 2021 року, до четвірки найбільших виробників зерна увійшли Вінницька область – 6,7 млн т, Чернігівська – 6,2 млн т, Полтавська – 5,7 млн т та Одеська – 5,2 млн т. Для порівняння, Дніпропетровська область зібрала близько 5,0 млн т зернових у 2021 році – найвищий показник для регіону за останнє десятиліття (табл.5).

Найвища середня врожайність у 2021 р. була зафіксована у Хмельницькій області (8,71 т/га), що відображає сприятливі погодні умови та інтенсивні технології в цьому регіоні. Загалом центральні і північні області (як-от Черкаська, Київська, Сумська) демонструють високі результати по зернових завдяки вдалому поєднанню клімату і агротехніки, тоді як південні регіони більш залежні від погодних ризиків (посух) [8].

Суттєвих втрат зазнали і інші південні та східні області зокрема, урожай у Миколаївській, Одеській, Харківській та Вінницькій областях у 2022 році був на 30–50% меншим, ніж у попередньому році, через бойові дії або логістичні проблеми.

Натомість відносно безпечні центральні та західні області (Вінниччина, Хмельниччина, Тернопільщина, Львівщина тощо) у 2022–2023 рр. збільшили свою частку у загальному виробництві зерна, частково компенсувавши втрати сходу та півдня [8].

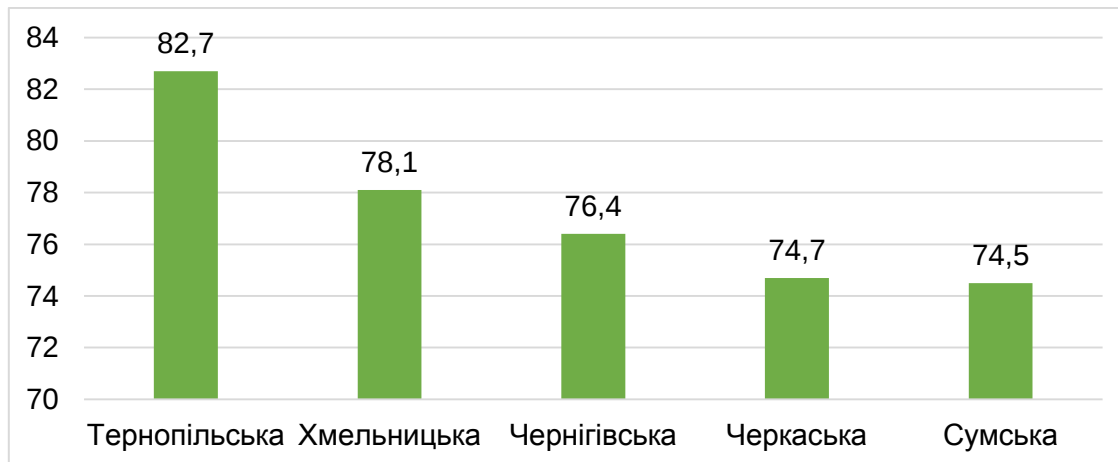


Рис 6. Найбільша врожайність зернових і зернобобових по регіонах в 2023 р., ц/га

У 2023 році найвищу врожайність демонструють західні та північні області України, зокрема Тернопільська, Хмельницька та Чернігівська. Це пояснюється сприятливими агрокліматичними умовами, більш стабільною безпековою ситуацією, а також високим рівнем застосування інтенсивних агротехнологій. Регіональна спеціалізація і продуктивність підтверджують важливість цільових інвестицій у регіони з найбільшим виробничим потенціалом [10].

У період 2023-2025 років аграрний сектор України демонструє ознаки стабілізації з потенціалом до помірному зростання. Обсяги виробництва зернових і зернобобових культур в Україні демонструють циклічну динаміку: після незначного спаду у 2024 році, пов'язаного з воєнними ризиками, зміною клімату та логістичними труднощами, у 2025 році очікується зростання до рівня 60 млн тонн. Прогноз на 2025 свідчить про відновлення і посилення позицій за рахунок розширення виробництва ярих культур, зокрема кукурудзи. Висока врожайність у західних та північних регіонах забезпечує регіональну ефективність, а світові прогнози FAO вказують на зменшення запасів зерна, що відкриває для України вікно можливостей в експортній політиці.

Таблиця 6

Динаміка та прогноз загальних показників виробництва  
зернових і зернобобових в 2023–2025 рр.

| Показник                 | 2023  | 2024  | 2025<br>(прогноз) | Зміна 2024 до<br>2023 року, % | Зміна 2025 до<br>2024 року, % |
|--------------------------|-------|-------|-------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Обсяг виробництва, млн.т | 59,8  | 55,7  | 60,0              | -6,9                          | +7,7                          |
| Площа, млн га            | 10,99 | 11,12 | 11,14             | +1,1                          | +0,2                          |

Площі під посівами зернових і зернобобових культур у 2023-2025 роках залишаються відносно стабільними з незначним щорічним приростом. Це підтверджує стратегічну орієнтацію аграрної політики України на збереження зернового клину як основи продовольчої та експортної безпеки країни. Незначне збільшення площ у 2024 та 2025 роках свідчить про повернення до довоєнного рівня залучення земель у сільськогосподарський обіг.

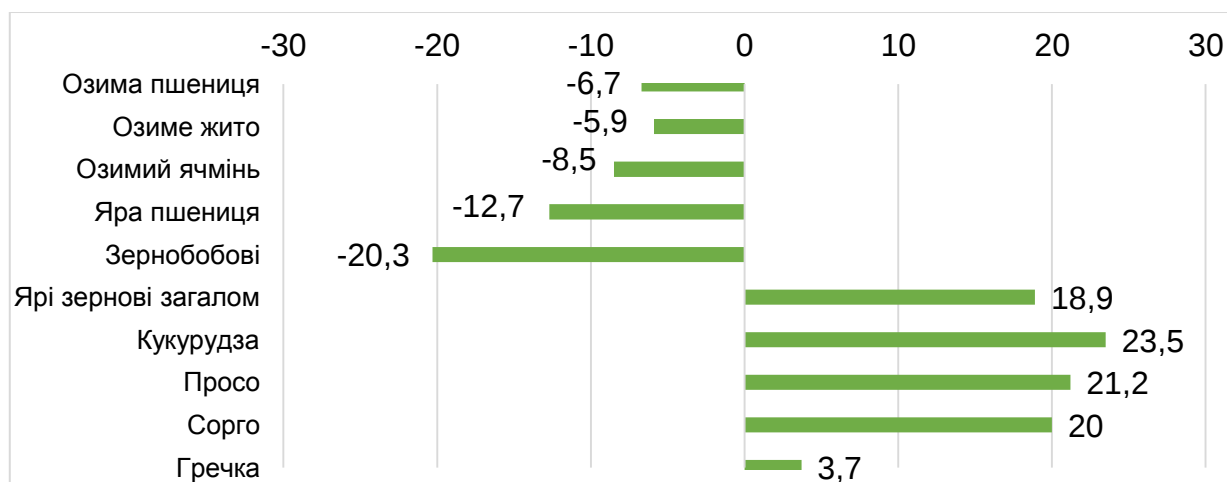


Рис. 7. Прогноз змін обсягів вирощування в розрізі видів зернових і зернобобових в 2025 р. до 2024р., %

Прогноз на 2025 рік демонструє переорієнтацію агровиробництва на ярі культури, зокрема на кукурудзу, просо і сорго, що зумовлено їхньою стійкістю до посушливих умов. Водночас спостерігається зниження виробництва озимих зернових і зернобобових культур, що пов'язано як з кліматичними чинниками, так і з нестабільною ринковою кон'юнктурою [12].

**Висновки.** Незважаючи на воєнні та економічні виклики, Україна зберігає значний виробничий потенціал у зерновій галузі. Прогнози на найближчі роки обережно оптимістичні, хоча й залежні від розвитку ситуації в країні. Також, за даними агрокліматологів, Україна у найближчі роки буде дедалі частіше стикатися з аномальними погодними умовами – посухами, різкими коливаннями температур і надмірними опадами, потребує адаптації аграріїв, впровадження стійких до кліматичних змін сортів культур, збільшення площ під зрошенням, що може вплинути на темпи відновлення виробництва. Наприклад, посушливі умови 2020 року на півдні та в центрі призвели до недобору зерна (особливо кукурудзи), а у 2022 році навпаки надмірні дощі восени затримали збиральну кампанію кукурудзи на заході і частина врожаю лишилася незібраною. Зміна клімату додає невизначеності – моделі прогнозують зсув агрокліматичних зон, що може вимагати адаптації (наприклад, переходу на більш посухостійкі сорти, зміни строків сівби) [13].

Довгострокові очікування вказують, що після стабілізації ситуації та відновлення контролю над усіма сільгоспугіддями, Україна має потенціал повернутися до довоєнних обсягів і знову досягти 80 і більше млн тонн зерна на рік. Експертні оцінки прогнозують, що вже у 2025 році можливе зростання виробництва пшениці завдяки відновленню врожайності після посушливого 2024 року. За сприятливих умов (відсутність ескалації війни, нормальна погода) урожай зернових у найближчі 2–3 роки може поступово зрости. Водночас досягнення нового рекорду (понад 85 млн т зерна, як було в 2021-му) залежатиме від розв'язання інфраструктурних проблем та повного повернення земель в обробіток [14].

Окрім того, блокування морських портів та ризику для логістики експорту зерна лишаються серйозною проблемою навіть зібравши урожай, українські аграрії можуть стикнутися з труднощами його реалізації на зовнішніх ринках.

Також варто зазначити про ризик коливання цін, що негативно впливає на сільськогосподарське виробництво, зокрема, високі ціни на добрива та пальне становлять ризик для врожайів, оскільки фермери можуть скорочувати їх внесення. В осінню посівну 2022 року та навесні 2023 багато господарств працювали в умовах

дефіциту або дорожнечі добрив і пального, що могло обмежити потенційну врожайність. Зафіксовані випадки, коли через низькі закупівельні ціни та високі логістичні витрати частина врожаю (наприклад, кукурудзи 2022 р.) взагалі залишалася незбираною в полях – це свідчить про критичну важливість цінового середовища. важливим є фінансовий ризик в умовах воєнного часу банківське кредитування агросектору хоча й здійснюється (у тому числі під державні гарантії), але залишається обмеженим. Малим і середнім виробникам може бракувати обігових коштів для придбання якісного насіння, ЗЗР, техніки, що вплине на врожайність в майбутньому [9].

Серед вагомих ризиків також варто виділити політичні та регуляторні ризики, оскільки можливі зміни державної підтримки, податкового навантаження, режиму експорту можуть стримувати стимули виробництва. Розширення програм державної підтримки страхування врожаю чи компенсації відсотків по кредитах позитивно впливають на зниження фінансових ризиків для аграріїв, регуляторна стабільність та прозорі «правила гри» (в т.ч. ринок землі, який відкрився з 2021 року) матимуть довгостроковий вплив на інвестиційну активність у галузі [11].

#### Список використаних джерел

1. Мамонова Н., Бородіна О., Кунс Б. Українське сільське господарство у воєнний час: стійкість, реформи та ринки. *Електронний портал «Transnational Institute»*. URL: <https://www.tni.org/en/article/ukrainian-agriculture-in-wartime?translation=uk>
2. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
3. Кузик Т. В., Цвілій Т. В. Стан та перспективи розвитку зернової галузі України. *Економіка і суспільство*. 2021. № 26. С. 187–192. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/455>
4. Мамонова Н., Бородіна О., Кунс Б. Українське сільське господарство у воєнний час стійкість, реформи та ринки. Офіційний сайт Транснаціонального інституту. URL: <https://www.tni.org/uk/article/ukrainian-agriculture-in-wartime>
5. The World Bank Group. URL: <https://www.worldbank.org/en/home>
6. Data.gov.ua. Урожайність основних сільськогосподарських культур за 2000-2023 роки. URL: <https://data.gov.ua/dataset/da1b9183-21f1-423e-bfee-aaec75d03b5c/resource/0dd8f984-e4a6-467c-9077-b0056c4432d7>
7. SuperAgronom.com. У Держстаті підтвердили рекордний врожай зерна сезону 2019 року. URL: <https://superagronom.com/news/9531-u-derjstati-pidtvverdili-rekordniy-vrojay-zerna-sezonu-2019-roku>
8. Еспресо TV. У 2021 році Україна зібрала рекордні 85 млн тонн зерна – НБУ. URL: <https://espreso.tv/u-2021-rotsi-ukraina-zibrala-rekordni-85-mln-tonn-zerna>

9. Міністерство аграрної політики та продовольства України.  
URL: <https://minagro.gov.ua>
10. НІСД. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та виклики. URL: <http://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahraryy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta>
11. AgroPortal.ua. Держстат підбив підсумки врожаю 2023.  
URL: <https://agroportal.ua/news/rastenievodstvo/derzhstat-pidbiv-pidsumki-urozhayu-2023>
12. Обух В. Посівна-2025: воєнні виклики і впливи погоди.  
URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3967910-posivna2025-voenni-vikliki-i-vplivi-pogodi.html>
13. VisitUkraine.today. The impact of the war on the agricultural sector of Ukraine: analysis of the latest data from the State Statistics Service. URL: <https://visitukraine.today/blog/2169/the-impact-of-the-war-on-the-agricultural-sector-of-ukraine-analysis-of-the-latest-data-from-the-state-statistics-service>
14. Національний банк України. Статистика та макроекономічні показники.  
URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic>

**Кушнір С. О.,**

д.е.н., професор, професор кафедри фінансів,  
банківської справи, страхування і фондового ринку  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1410-1887>,

**Батракова Т. І. ,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів,  
банківської справи, страхування та фондового ринку,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5710-9416>,  
Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна

## **1.2. СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВИРОБНИЦТВА КОРЕНЕПЛОДІВ, БУЛЬБОПЛОДІВ, ОВОЧЕВИХ І БАШТАННИХ ПРОДОВОЛЬЧИХ КУЛЬТУР**

**Вступ.** В Україні традиційно велика частка продовольчих коренеплідних, бульбоплідних, овочевих та баштанних культур вирощується в особистих господарствах населення. До цієї групи відносяться передусім картопля (бульбоплід), основні коренеплоди (морква, столовий буряк тощо), овочі відкритого ґрунту (капуста, помідори, огірки, цибуля, перець, гарбузи тощо) та баштанні культури (кавуни, дині). Виробництво коренеплодів, бульбоплодів, овочевих і баштанних культур є важливою складовою аграрного сектору України.

Завдяки сприятливим кліматичним умовам та родючим ґрунтам Україна має великі можливості для розширення площ під овочевими культурами. Основні регіони виробництва зосереджені в південних і центральних областях, де рівень врожайності значно вищий через теплий клімат і доступ до зрошувальних систем. Вирощування овочів, коренеплодів і бульбоплодів здійснюється як у великих сільськогосподарських підприємствах, так і в малих фермерських господарствах та приватних домогосподарствах, що забезпечує диверсифікацію виробництва та зменшує ризики продовольчої кризи.

У останні роки спостерігається зростання попиту на екологічно чисту продукцію, що стимулює виробників до впровадження сучасних агротехнологій. Водночас галузь стикається з низкою викликів, серед яких коливання погодних умов, проблеми зі зберіганням продукції та зміни у структурі попиту. Середньорічне споживання

населенням овочів і баштанних продовольчих культур ще є далеким від раціональної потреби й останніми роками становить близько 165-166 кг на рік на одну особу. Водночас імпорт овочів торік досяг 335 тис. тонн. Імпортують здебільшого ранні тепличні овочі (помідори й огірки) в міжсезонний період. Значну роль у забезпеченні потреб внутрішнього ринку овочевою продукцією відіграє тепличне овочівництво закритого ґрунту.

**Виклад основних результатів дослідження.** Овочівництво та виробництво коренеплодів відіграють ключову роль в економіці України, оскільки забезпечує внутрішній ринок продовольчими товарами, сприяє зайнятості населення, особливо у сільській місцевості, де працює велика кількість фермерських господарств та приватних виробників [1]. Завдяки різноманітним кліматичним умовам та родючим ґрунтам, Україна має потенціал для збільшення виробництва овочів і коренеплодів, що сприяє розвитку харчової промисловості, переробних підприємств та логістичної інфраструктури.

Попит на овочеву продукцію зростає як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, що стимулює виробників до впровадження інноваційних технологій, покращення методів зберігання та оптимізації логістичних процесів. В умовах глобальних викликів, пов'язаних зі змінами клімату та воєнними діями, розвиток цього напрямку залишається стратегічно важливим для економіки України, адже забезпечує стабільність аграрного сектора та сприяє формуванню сучасної системи продовольчої безпеки [2].

Основний обсяг овочів відкритого ґрунту в Україні виробляється в особистих господарствах населення. Для розширення комерційного овочівництва необхідне вдосконалення агротехнологій, що дозволить оптимізувати витрати фінансових, енергетичних і трудових ресурсів [1]. Україна за вирощуванням картоплі є однією із основних харчових культур. Її вирощують у всіх ґрунтово-кліматичних зонах України. Щороку виробництво картоплі становить 20-23 млн. т. Війна спричинила різке скорочення виробництва овочів, серед яких стабільним залишилося лише вирощування картоплі. У 2018 р. вона досягла рекордного врожаю (22 млн т), після чого у 2019 р. спостерігалось зниження до 20,3 млн т (-9,9%). У 2020-2021 рр. обсяги виробництва стабілізувалися на рівні 20,8–21,3 млн т. У 2022 р., незважаючи на воєнні дії, валовий збір картоплі зменшився лише на 2% в порівнянні до попереднього року (до 20,9 млн т). Вирощування овочевих та баштанних культур у 2019 р. їх зросло на 2,6% до 9,7 млн т. Вже в 2021 р. було зібрано майже 9,94 млн т овочів і баштанних – найбільше за останні 5 років [4].

В 2022 році війна завдала баштанництву найвідчутнішого удару. Херсонська область була окупована вчасно для сезону висадки розсади, тож значну частину баштанів не засіяли. За експертними оцінками, площі під кавунами скоротилися більш ніж удвічі. Деякі фермери перемістили виробництво на підконтрольні території (Миколаївська обл., західні райони Херсонщини, Одещина). Середня врожайність навіть зросла завдяки концентрації виробництва на зрошуваних площах.

У 2023 р. ситуація лише частково покращилася: виробництво кавунів зросло на 5,5% до 215,7 тис. тонн, динь – знизилося на 13% до 58,9 тис. тонн. Тобто загалом 2023 р. дав 274 тис. т баштанних – на рівні попереднього року. Через мінування полів та руйнування меліоративної інфраструктури швидко відновити херсонське баштанництво неможливо [4].

Оскільки аграрії змушені були перемістити посівні площі під овочеві культури в центральні та західні території України, у 2023-2024 роках дещо часткове відновилися обсяги овочівництва.

Таблиця 7

Аналіз вирощування коренеплодів, бульбоплодів, культур овочевих і баштанних  
продовольчих культур сільськогосподарськими господарствами у 2024 році

| Види культур                                                         | Підприємства                   |           |                     |           |                     | Фермерські господарства        |           |                     |           |                     |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------|---------------------|-----------|---------------------|--------------------------------|-----------|---------------------|-----------|---------------------|
|                                                                      | площа посівна уточнена, тис.га | Структура | Валовий збір, тис.ц | Структура | урожайність, ц / га | площа посівна уточнена, тис.га | Структура | Валовий збір, тис.ц | Структура | урожайність, ц / га |
| 1                                                                    | 2                              | 3         | 4                   | 5         | 6                   | 7                              | 8         | 9                   | 10        | 11                  |
| Коренеплоди та бульбоплоди, культури овочеві та баштанні продовольчі | 47,1                           | 100,0     | 14674               | 100       | X                   | 11,4                           | 100,0     | 2456,9              | 100,0     | X                   |
| Коренеплоди та бульби їстівні з високим вмістом крохмалю та інуліну  | 15,2                           | 32,3      | 3842,5              | 26,2      | 252,2               | 4,1                            | 36,0      | 868,0               | 35,3      | 206,1               |
| картопля                                                             | 15,1                           | 32,1      | 3840,0              | 26,2      | 252,2               | 4,1                            | 36,0      | 866,6               | 35,3      | 206,2               |
| Культури овочеві                                                     | 27,9                           | 59,2      | 10347,3             | 70,5      | 371,9               | 5,5                            | 48,2      | 1446,1              | 58,9      | 274,4               |

Продовження табл.7

| 1                                                 | 2          | 3          | 4             | 5           | 6            | 7          | 8           | 9            | 10          | 11           |
|---------------------------------------------------|------------|------------|---------------|-------------|--------------|------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
| Овочі листові та стеблові                         | X          |            | 768,7         | 5,2         | 242,0        | X          |             | 363,5        | 14,8        | 257,4        |
| спаржа                                            | X          |            | 1,6           | 0,0         | 7,4          | X          |             | 0,7          | 0,0         | 12,1         |
| капуста                                           | X          |            | 735,2         | 5,0         | 279,1        | X          |             | 350,2        | 14,3        | 277,0        |
| овочі зелені                                      | X          |            | 14,0          | 0,1         | 101,9        | X          |             | 9,7          | 0,4         | 148,7        |
| <b>Овочі плодові</b>                              | <b>X</b>   |            | <b>6837,0</b> | <b>46,6</b> | <b>488,9</b> | <b>X</b>   |             | <b>273,9</b> | <b>11,1</b> | <b>245,9</b> |
| перець стручковий                                 | X          |            | 99,1          | 0,7         | 252,7        | X          |             | 16,7         | 0,7         | 151,4        |
| солоний                                           |            |            |               |             |              |            |             |              |             |              |
| огірки та корнішони                               | X          |            | 350,8         | 2,4         | 1053,7       | X          |             | 35,6         | 1,4         | 346,9        |
| баклажани                                         | X          |            | 56,6          | 0,4         | 289,8        | X          |             | 13,2         | 0,5         | 208,6        |
| помідори                                          | X          |            | 5681,0        | 38,7        | 705,4        | X          |             | 154,8        | 6,3         | 335,4        |
| гарбузи столові                                   | X          |            | 53,9          | 0,4         | 138,5        | X          |             | 10,7         | 0,4         | 139,9        |
| кабачки столові                                   | X          |            | 109,5         | 0,7         | 291,0        | X          |             | 29,3         | 1,2         | 254,7        |
| кукурудза цукрова                                 | X          |            | 483,7         | 3,3         | 114,4        | X          |             | 13,7         | 0,6         | 74,7         |
| <b>Овочі цибулинні</b>                            | <b>X</b>   |            | <b>1366,5</b> | <b>9,3</b>  | <b>338,3</b> | <b>X</b>   |             | <b>291,7</b> | <b>11,9</b> | <b>272,4</b> |
| часник                                            | X          |            | 11,4          | 0,1         | 60,8         | X          |             | 7,2          | 0,3         | 98,4         |
| цибуля                                            | X          |            | 1346,5        | 9,2         | 354,2        | X          |             | 279,3        | 11,4        | 286,9        |
| цибуля ріпчаста                                   | X          |            | 1346,1        | 9,2         | 354,2        | X          |             | 278,8        | 11,3        | 286,6        |
| цибуля порей та овочі цибулинні інші              | X          |            | 8,1           | 1,5         | 174,9        | X          |             | 5,0          | 0,2         | 213,4        |
| Овочі бобові зелені                               | X          |            | 75,0          | 0,5         | 26,7         | X          |             | 3,1          | 0,1         | 69,6         |
| <b>Овочі коренеплідні</b>                         | <b>X</b>   |            | <b>1297,9</b> | <b>8,8</b>  | <b>341,5</b> | <b>X</b>   |             | <b>512,8</b> | <b>20,9</b> | <b>315,7</b> |
| Культури овочеві коренеплідні маточні             | 0,0        |            | 0,1           | 0,0         | 48,0         |            |             |              |             |              |
| <b>Культури баштанні продовольчі</b>              | <b>3,0</b> | <b>6,4</b> | <b>378,4</b>  | <b>2,6</b>  | <b>120,2</b> | <b>1,5</b> | <b>13,2</b> | <b>128,9</b> | <b>5,2</b>  | <b>96,4</b>  |
| Насіння культур овочевих і баштанних продовольчих | 0,4        | 0,8        | 1,7           | 0,0         | 3,7          | 0,3        | 2,6         | 1,4          | 0,1         | 5,2          |
| Гриби та трюфелі                                  | X          |            | 104,0         | 0,7         | X            | X          |             | 12,5         | 0,5         | X            |

Серед найпопулярніших культур вирощування серед аграрних підприємств у 2024 році були помідори, на які припадало 38,7% загального виробництва (5,7 млн тонн), на другому місці картопля – 26,2% (3,8 млн тонн), на третьому місці цибуля 9,2% (1,3 млн тонн). Інші коренеплоди зайняли 8,8% (1,3 млн тонн), а капуста – 5% (0,74 млн тонн), а огірки – 2,4% (0,35 млн тонн). Баштанні культури в 2024 році склали 2,6% вирощених культур 0,38 млн тонн.

Фермерські господарства в 2024 році найбільше вирощували картоплю – 35,3% (0,87 млн тонн), коренеплодні овочі 20,9% (0,51 млн тонн) та капуста 14,3% (0,35 млн тонн). Вирощування цибулі зайняло 11,4% структури всього урожаю (0,28 млн тонн), а помідорів – 6,3% (0,15 млн тонн).

Вирощена продукція здебільшого реалізується через переробні підприємства (до 50%) або через ринки, особливо у міських центрах. В Україні все ще бракує розвиненої системи оптової торгівлі місцевими овочами, що стримує розвиток ринку.

Незважаючи на незначне збільшення площ під овочами, виробництво зросло завдяки підвищенню урожайності [3].

В західних регіонах України до культур, які вирощували раніше (здебільшого ягідних), додали культури, що раніше переважно вирощувалися в південно-східних регіонах: капусту броколі, баклажани, цвітну капусту, перець, помідори чері тощо. Також збільшується вирощування нового для українців продукту – спаржі, за прогнозами за 10 років спаржа конкуруватиме з картоплею.

Унікальний досвід українських виробників з поєднання ягідних та овочевих культур у закритому ґрунті. Наприклад, вирощування болгарського перцю по краях блоків ягідних теплиць, де зазвичай нічого не росте. Також виробники почали вирощувати в теплицях кавуни, що суттєво збільшує строки появи цього продукту на ринку України, і відповідно, збільшує прибутки виробників.

Виробництво культур у закритому ґрунті порівняно з відкритим має специфічні особливості, які обумовлені необхідністю створення для вирощування сприятливих умов і зокрема температурного режиму в міжсезонний період, що дозволяє отримувати високі врожаї товарної продукції (у 5-10 разів більше, ніж у відкритому ґрунті), а також вирощувати розсаду.

Незважаючи на високу собівартість продукції закритого ґрунту, виробництво її завдяки значно вищій ціні у зимово-весняний період дозволяє отримувати гарантовані прибутки. До того ж вплив ґрунтово-кліматичних умов на кінцевий результат у такий спосіб зводиться до мінімуму.

Таблиця 8

Зібрані площі основних видів овочів закритого ґрунту  
в розрізі регіонів вирощування, 2024 р.

| Регіони          | Площа зібрана, тис.га             |                                      |                           |                                             |
|------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------------|
|                  | Культури овочеві закритого ґрунту | Огірки та корнішони закритого ґрунту | Помідори закритого ґрунту | Цибуля порей та овочі інші закритого ґрунту |
| <b>Україна</b>   | <b>290,9</b>                      | <b>112,4</b>                         | <b>123,8</b>              | <b>3,1</b>                                  |
| Волинська        | 6,2                               |                                      |                           |                                             |
| Дніпропетровська | 64,1                              | 28,9                                 | 26,0                      |                                             |
| Київська         | 40,8                              |                                      | 36,1                      | 1,1                                         |
| Львівська        | 13,5                              | 4,7                                  |                           |                                             |
| Миколаївська     | 14,9                              | 8,3                                  |                           |                                             |
| Полтавська       | 8,9                               | 4,5                                  | 3,8                       |                                             |
| Рівненська       | 25,7                              |                                      |                           |                                             |
| Харківська       | 18,6                              | 12,1                                 | 5,8                       |                                             |
| Хмельницька      | 11,5                              |                                      | 3,7                       |                                             |
| Черкаська        | 27,9                              |                                      |                           |                                             |

Як видно з табл.8 найбільше площ під овочами в закритому ґрунті, де вирощуються помідори, огірки та цибуля, в Дніпропетровській області, Київській Черкаській та Рівненській.

Таблиця 9

Валовий збір та урожайність основних видів овочів закритого ґрунту в розрізі регіонів вирощування, 2024 р.

| Регіони          | Культури овочеві закритого ґрунту |                     | Огірки та корнішони закритого ґрунту |                     | Помідори закритого ґрунту |                     | Цибуля порей та овочі інші закритого ґрунту |                     |
|------------------|-----------------------------------|---------------------|--------------------------------------|---------------------|---------------------------|---------------------|---------------------------------------------|---------------------|
|                  | валовий збір, тис.ц               | урожайність, ц / га | валовий збір, тис.ц                  | Урожайність, ц / га | валовий збір, тис.ц       | урожайність, ц / га | валовий збір, тис.ц                         | Урожайність, ц / га |
| <b>Україна</b>   | <b>635,4</b>                      | <b>2184,1</b>       | <b>279,2</b>                         | <b>2487,2</b>       | <b>325,6</b>              | <b>2630,0</b>       | <b>1,5</b>                                  | <b>480,9</b>        |
| Волинська        | 1,5                               | 232,9               |                                      |                     |                           |                     |                                             |                     |
| Дніпропетровська | 96,2                              | 1500,3              | 70,5                                 | 2443,0              | 21,7                      | 836,1               |                                             |                     |
| Київська         | 155,3                             | 3800,7              |                                      |                     | 153,1                     | 4236,8              | 1,1                                         | 991,5               |
| Львівська        | 28,9                              | 2149,2              | 10,5                                 | 2235,1              |                           |                     |                                             |                     |
| Миколаївська     | 17,8                              | 1188,5              | 12,1                                 | 1466,4              |                           |                     |                                             |                     |
| Полтавська       | 8,2                               | 916,5               | 3,7                                  | 820,5               | 3,8                       | 1023,4              |                                             |                     |
| Рівненська       | 40,7                              | 1583,2              |                                      |                     |                           |                     |                                             |                     |
| Харківська       | 29,1                              | 1569,5              | 18,9                                 | 1571,0              | 9,8                       | 1677,4              |                                             |                     |
| Хмельницька      | 4,7                               | 410,1               |                                      |                     | 3,5                       | 957,8               |                                             |                     |
| Черкаська        | 163,4                             | 5864,2              |                                      |                     |                           |                     |                                             |                     |

Відповідно, Київська область показує найбільшу урожайність помідорів та найбільший валовий збір, Дніпропетровська область лідирує у вирощуванні огірків, друге місце по урожайності огірків має Львівська область, хоча за об'ємами зібраного врожаю – Харківська (табл.9).

Україна втратила 20,7% виробництва овочів через окупацію, що спричинило дефіцит на внутрішньому ринку.

Через втрату значної частини виробництва ціни на овочі значно зросли. Весною 2023 року середні ціни на помідори та огірки у супермаркетах України коливалися від 90 до 150 грн/кг, а в Києві – від 200 до 350 грн/кг.

Дефіцит овочів, спричинений окупацією частини територій та руйнуванням інфраструктури, призвів до стрімкого зростання цін [4].

Таблиця 10

Динаміка цін на овочі у 2024-2025 році (грн/кг)

| Продукт  | Квітень 2024 | Квітень 2025 | Відношення<br>2025 / 2024 | %     |
|----------|--------------|--------------|---------------------------|-------|
| Капуста  | 25,19        | 49,95        | 24,76                     | 198,3 |
| Буряк    | 21,23        | 31,13        | 9,9                       | 146,6 |
| Картопля | 25,42        | 31,51        | 6,09                      | 124,0 |
| Огірки   | 112,39       | 138,7        | 26,31                     | 123,4 |
| Помідори | 106,77       | 118,55       | 11,78                     | 111,0 |
| Цибуля   | 15,62        | 16,3         | 0,68                      | 104,4 |

Україна зберігає значний потенціал для розвитку овочівництва, однак втрати територій через воєнні дії, де найбільше вирощувалися баштанні та багато видів овочів, створили серйозні виклики. Для подолання дефіциту необхідно модернізувати виробництво, розширювати тепличне господарство та впроваджувати сучасні технології, що дозволять зменшити залежність від імпорту та стабілізувати ціни на внутрішньому ринку.

Високі ціни та попит впливають на зростання обсягів вирощування овочів, зусилля аграріїв направлені на відновлення довоєнних обсягів. Сьогодні негативного впливу на ці процеси завдають кліматично-погодні умови - сільське господарство України дедалі відчутніше залежить від погодних аномалій: посухи, заморозки, екстремальні температури влітку, дефіцит води – наразі це вже є великою проблемою для значної території півдня України руйнування Каховської ГЕС посилює проблему в рази. Агросектор потребує суттєвих інвестицій в системи поливу, а також має проблеми з дефіцитом робочої сили, особливо сезонної для збирання врожаю.

З метою створення організаційно-економічних умов для ефективного розвитку галузі овочівництва, подальшого розвитку переробної галузі, стабільного забезпечення населення високоякісною овочевою продукцією, збільшення обсягів виробництва продукції з високою доданою вартістю, посилення присутності України на світовому ринку овочевої продукції, кабінетом Міністрів України було розроблено та 21 жовтня 2020 р. № 1333-р схвалено Концепцію Державної цільової програми розвитку овочівництва на період до 2025 року [5].

Зазначена Концепція визначала ряд проблем напрямку овочівництва та можливі два варіанти їх розв'язання:

- 1) оновлення матеріально-технічної бази овочівництва та переробної галузі за власні кошти підприємств;
- 2) створення правових, фінансових і організаційних умов для забезпечення збільшення обсягів виробництва продукції овочівництва шляхом застосування інвестицій в умовах сприятливого зовнішнього середовища та надання державної підтримки.

Серед амбітних пунктів Програми строком виконання до 2025 року були:

- збільшити частку підприємств, що займаються виробництвом овочів, в тому числі сімейних фермерських господарств, сільськогосподарських кооперативів у валовому виробництві до 30 відсотків, а також створити відповідні спеціалізовані кластери;
- збільшити частку органічного овочевого ринку до 10 відсотків загалу;
- залучити в овочеву галузь не менше 100 млн. доларів США прямих іноземних інвестицій;
- створити нові робочі місця у кількості до 55 тис. працівників;
- стимулювати розвиток вітчизняного машинобудування і підприємств переробної галузі;
- зменшити втрати під час зберігання та частку імпорту овочевої продукції;
- довести обсяги експорту овочевої продукції до 300 тис. тонн;
- зменшити на 20-30 відсотків собівартість овочевої продукції та підвищити її конкурентну спроможність на світовому ринку та інші [5].

Як видно, Концепцією заплановано збільшити частку органічної продукції до 10%, що наразі показує на загальноєвропейський вектор розвитку агровиробництва, зважаючи на те, що головними характеристиками органічного виробництва є відсутність хімічних пестицидів, синтетичних добрив та ГМО, а також

дотримання принципів біорізноманітності, охорони навколишнього середовища та добробуту тварин. Органічне виробництво спрямоване на створення екологічно чистої та безпечної для споживача продукції, а також на збереження родючості ґрунтів та стимулювання сталого розвитку сільського господарства, що визначено Законом України «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції» від 10.07.2018 № 2496-VIII, який наразі є ключовим правовим актом, спрямованим на регулювання сфери органічного виробництва в Україні [6].

Протягом останніх років українське сільське господарство зазнало значних змін. Важливу роль для сільського господарства України відіграють нові агротехнології, впровадження генетично модифікованих сортів та удосконалення управлінських практик.

У 2023 році відбулося повне впровадження органічного законодавства України та розпочали роботу два державні реєстри у сфері виготовлення, обігу та маркування товарів. У травні 2023 року Національне агентство з акредитації України видало перший атестат органу сертифікації ТОВ «Органік Стандарт», а в червні Мінагрополітики внесло цю компанію до Державного реєстру [7], а у 2024 році – другий – ТОВ «СТЦ-Україна». Станом на кінець 2024 року, до Державного у органів сертифікації у сфері органічного виробництва та обігу органічної продукції включено 2 органи сертифікації.

Кількість операторів, сертифікованих за стандартом, що еквівалентний органічному законодавству ЄС, та за Національної органічної програмою США (NOP), склала 481 (зокрема, 383 сільськогосподарські виробники).

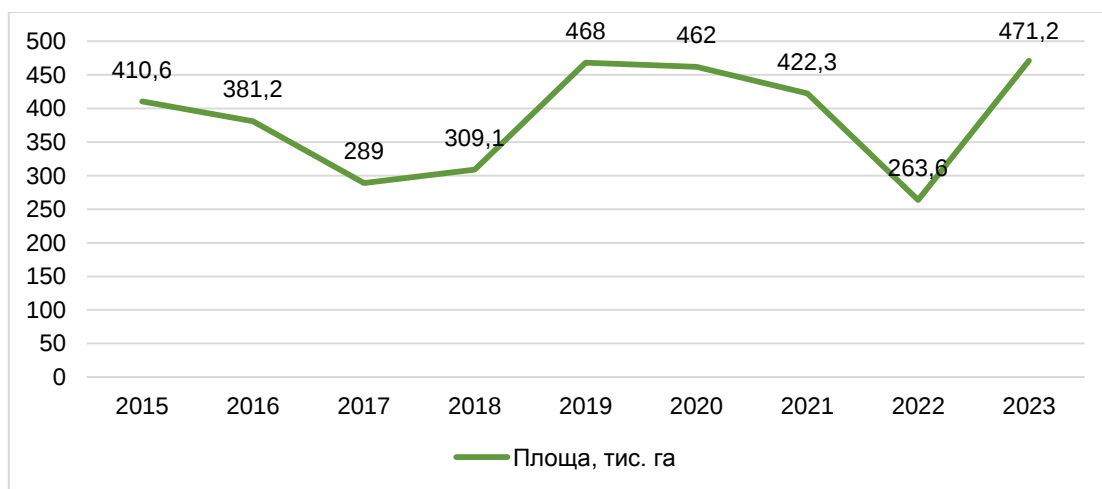


Рис.8. Динаміка площ, зайнятих під органічним виробництвом в Україні, період 2015-2023 рр.

В Україні органічно вирощують різні культури (рис.9).

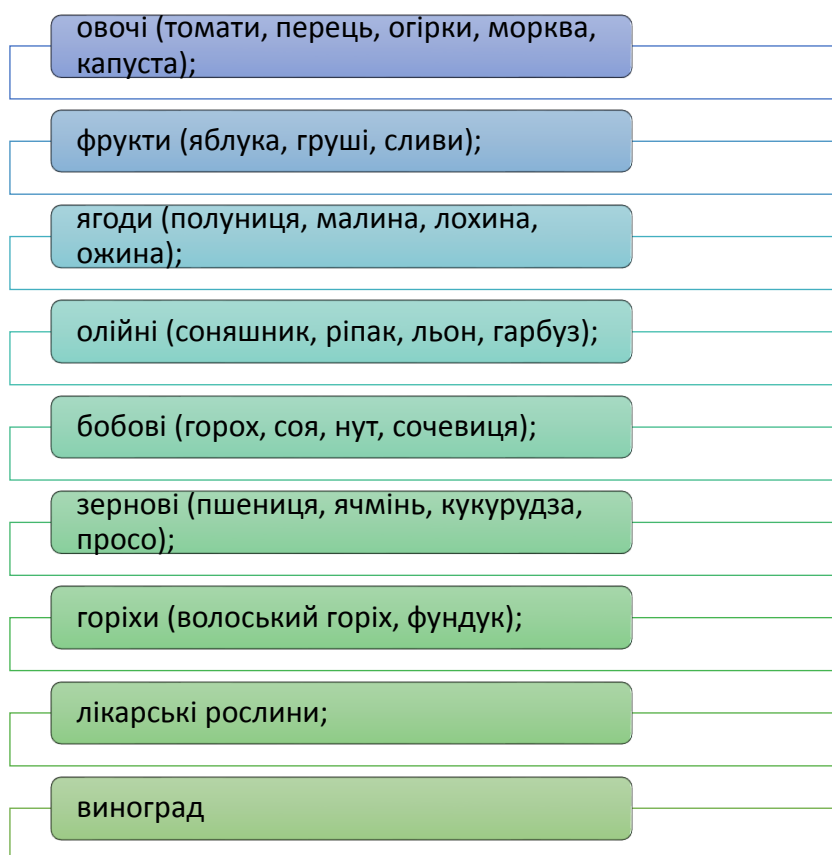


Рис.9 Види органічної продукції сільського господарства України

В 2022 році за оціночними даними було реалізовано 6 280 тонн органічної продукції власного виробництва на суму близько 700 млн. грн., що на 36% менше попереднього року.

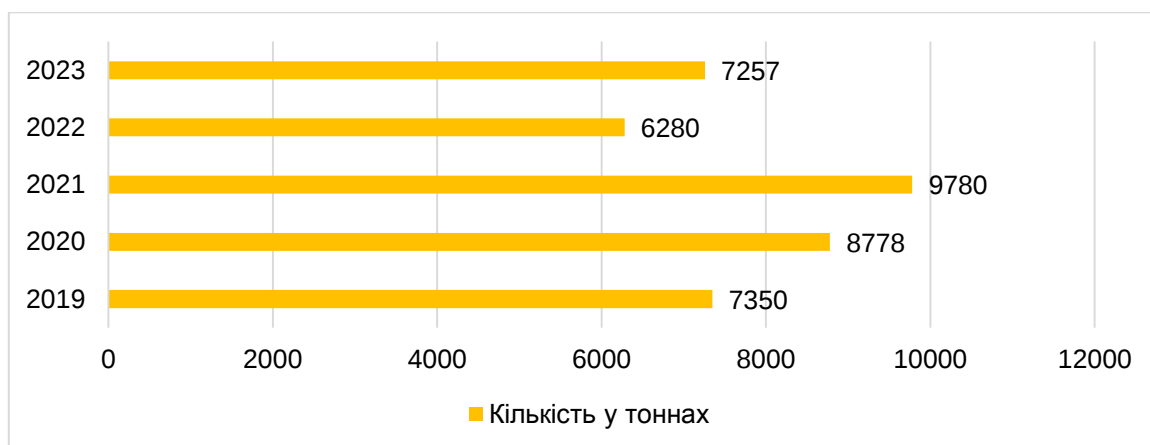


Рис. 10. Об'єми реалізації української органічної продукції на внутрішньому ринку 2019-2022 рр.

В 2023 році було реалізовано 7 257 тонн органічної продукції власного виробництва на суму 982 млн грн, що наближено до показників 2019 року, ще до пандемії COVID-19 [8].

Основні групи органічних продуктів, які в Україні споживали у 2023 році, це – молочна продукція, овочі та фрукти, продаж яких збільшився на 173 млн грн. порівняно з 2022 роком, круп'яні і зернові вироби, борошно, насіння та снеки.

З 1 липня 2024 року вступила в силу одна з обов'язкових вимог органічного законодавства України – маркування державним логотипом для органічної продукції стало обов'язковим для всіх операторів на внутрішньому ринку. Відповідно до Закону України «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції» продукт дозволяється маркувати як органічний продукт, якщо він вироблений відповідно до вимог законодавства у сфері органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції і містить не менше ніж 95% органічних інгредієнтів сільськогосподарського походження (за вагою без урахування частки води та кухонної солі) та не більше 5% (за вагою) неорганічних інгредієнтів, внесених до Переліку речовин (інгредієнтів, компонентів), що дозволяється використовувати у процесі органічного виробництва та які дозволені до використання у гранично допустимих кількостях. Органічне виробництво такого продукту підтверджується сертифікатом [7].

Станом на 03.05.2025 р. в Державному реєстрі операторів, що здійснюють виробництво продукції відповідно до вимог законодавства у сфері органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції, налічується 259 суб'єктів господарювання.

Розвиток сектору органічного виробництва є особливо вагомим та перспективним для українських аграріїв, споживачів та держави загалом. Це особливо актуально у контексті забезпечення продовольчої безпеки, здорового харчування та збереження природного середовища.

Навіть в умовах війни та невизначеності, органічні агровиробники встояли, подолавши складнощі як у виробничих процесах, так і у збуті, та продовжують присвячувати себе цій справі з незмінним ентузіазмом.

**Висновки.** Виробництво коренеплодів, бульбоплодів, овочевих і баштанних культур в Україні є стратегічно важливим для забезпечення продовольчої безпеки та розвитку аграрного сектору. Попри виклики, пов'язані з війною, змінами клімату та логістичними труднощами, галузь демонструє поступову адаптацію та відновлення.

Спостерігається перерозподіл виробничих потужностей у центральні та західні регіони, що компенсує втрати південних територій.

Аналіз 2020–2024 рр. показує, що українське овочівництво та картоплярство переживають безпрецедентні зміни. Галузь, яка раніше розвивалася відносно стабільно (поступово скорочувалися площі, зростала врожайність, більшість продукції виробляли дрібні господарства), у 2022 р. різко стикнулася з шоком війни. Виробництво овочів скоротилося на чверть, особливо постраждали томати та баштанні (падіння ~50%). Картопля виявилася більш стійкою, навіть трохи наростивши врожайність і майже втримавши обсяги. 2023–2024 роки відзначені частковим відновленням: виробники пристосувалися, перерозподілили посіви, і вже у 2024 р. овочеве виробництво, за оцінками, майже наздогнало довоєнний рівень (відставання скоротилося з –24% у 2022 р. до близько –8% у 2024 р.). Домогосподарства населення залишаються основними виробниками (близько 80–90% сумарного випуску картоплі й овочів), але зростає роль організованих фермерів, особливо у регіонах, які раніше не спеціалізувалися на овочах.

Ще один напрям розвитку – органічне овочівництво та нішеві продукти (спаржа, броколі, пряні трави, ягоди), що вже зараз цікаві малим фермерам і мають високий маржинальний потенціал. Кліматичні зміни, як не парадоксально, теж відкривають нові можливості: в південних регіонах можна вирощувати нетрадиційні для України культури (батат, нут, навіть тропічні фрукти в окремих господарствах почали тестувати), може диверсифікувати виробництво і збільшити додану вартість. війна продемонструвала важливість переробки та зберігання – розвиток овочепереробних підприємств (консервування, заморожування) допоможе аграріям гарантовано збувати врожай і не залежати тільки від свіжого ринку. Подальший розвиток галузі потребує державної підтримки, залучення інвестицій у виробничу та логістичну інфраструктуру, а розширення можливостей зберігання продукції.

#### **Список використаних джерел**

1. Аграрні холдинги vs. малі фермерські господарства: аналіз структури виробництва. Київська школа економіки (KSE). 2021. С. 32–38. URL : <https://kse.ua/wp-content/uploads/2021/07/Smallholders-KSE.pdf>
2. Духницький Б. В., Новічков О. В., Полупан В. М. Ринок овочевих культур в Україні. *Економіка АПК*. 2017. № 10. С. 56–60.
3. Дорога капуста з Нідерландів: як змінюються ціни на овочі й звідки їх везуть весною 2025 року. URL : <https://thepage.ua/ua/news/cini-na-ovochi-vesnoyu-2025-tendenciyi-ta-prognozi>

4. Статистичний збірник «Сільське господарство України» за 2022 рік.  
URL : [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2023/zb/09/S\\_gos\\_22.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/09/S_gos_22.pdf)
5. Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку овочівництва на період до 2025 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.10.2020 р. № 1333-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1333-2020-%D1%80#Text>
6. Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції: Закон України від 10.07.2018 № 2496-VIII.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2496-19>
7. Органічне виробництво в Україні. URL : [https://weagro.com.ua/blog/organichne-vyrobnytstvo-v-ukrayini/#endpoint\\_5](https://weagro.com.ua/blog/organichne-vyrobnytstvo-v-ukrayini/#endpoint_5)
8. Органічний день в Україні: виробництво, споживання та експорт органічної продукції в цифрах. URL: <https://agroelita.info/orhanichnyy-den-v-ukraini-vyrobnytstvo-spozhyvannia-ta-eksport-orhanichnoi-produktsii-v-tsyfrakh/>
9. Офіційний сайт OrganicInfo. Підсумки 2023 року в органічному секторі.  
URL : <https://organicinfo.ua/infographics/domestic-market-2018-2022/>
10. Офіційний сайт Федерації органічного руху України. Доцільність розвитку в Україні. URL : <https://organic.com.ua/docilnist-rozvytku-v-ukrayini/>
11. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України 2019 - 2024. URL : <https://minagro.gov.ua/>

**Кушнір С. О.,**

д.е.н., професор, професор кафедри фінансів,  
банківської справи, страхування і фондового ринку

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1410-1887>,

**Сейсебаєва Н. Г.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6496-2554>,

Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна

### **1.3. СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВИРОБНИЦТВА МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ В УКРАЇНІ**

**Вступ.** Сільське господарство є ключовим сектором економіки України, що забезпечує продовольчу безпеку, експортний потенціал та розвиток внутрішнього ринку. Важливе місце в цій галузі займає переробка продукції тваринництва. Цей сегмент є важливим, бо переробка тваринної сировини може збільшити її додану вартість, а також зменшити залежність від імпортованої готової продукції. До того ж ця ланка сільськогосподарської діяльності може зосередити в собі значну кількість робочих місць [1].

Тваринництво – це галузь сільського господарства, яка займається вирощуванням тварин з метою отримання різних продуктів, таких як м'ясо, молоко, яйця, шерсть, шкіра та інші. Ця галузь відіграє важливу роль у господарстві країни з декількох причин. Попит на м'ясну та молочну продукцію, яйця завжди є незмінним, на нього слабо впливають економічні коливання, тому даний напрям важливим для сільськогосподарського виробництва.

Тваринництво є ключовим джерелом продуктів харчування для населення, доходу для багатьох сільських господарств та фермерських господарств, має важливе екологічне значення, оскільки це джерело органічних добрив.

Тваринництво продовжує залишатися одним з найприбутковіших напрямів підприємницької діяльності, оскільки харчова продукція має стабільний попит на ринку. М'ясо, молоко, яйця та інші продукти тваринництва є основними продуктами харчування, які необхідні для здорового та збалансованого харчування людей.

Проте тваринництво в Україні зазнало значних змін у 2019–2024 роках. Військові дії, економічні виклики та епідеміологічні загрози вплинули на всі підсектори галузі.

Попри це, тваринництво залишається важливою складовою агропромислового комплексу, забезпечуючи продовольчу безпеку країни.

**Виклад основних результатів дослідження.** Протягом 2019–2024 років галузь тваринництва та ринок її переробки зазнав значних змін через економічні та воєнні фактори. Аналіз показників реалізації корів і свиней на забій та виробництва молока свідчить про нестабільність галузі.

Таблиця 11

Кількість сільськогосподарських тварин на 01.01.2024 року, тис. голів

| Кількість сільськогосподарських тварин на 01 січня 2024 року |                                               |                 |             |                                     |            |                           |             |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------|-------------|-------------------------------------|------------|---------------------------|-------------|
| Види тварин                                                  | Господарства<br>усіх категорій,<br>тис. голів | У тому числі    |             |                                     |            |                           |             |
|                                                              |                                               | підприємства    |             | з них<br>фермерські<br>господарства |            | господарства<br>населення |             |
|                                                              |                                               | тис.гол.        | %           | тис.гол.                            | %          | тис.гол.                  | %           |
| <b>Велика рогата худоба</b>                                  | <b>2156,2</b>                                 | <b>919,8</b>    | <b>42,7</b> | <b>111,4</b>                        | <b>5,2</b> | <b>1236,4</b>             | <b>57,3</b> |
| <b>Свині</b>                                                 | <b>5094,0</b>                                 | <b>3367,1</b>   | <b>66,1</b> | <b>268,8</b>                        | <b>5,3</b> | <b>1726,9</b>             | <b>33,9</b> |
| <b>Вівці та кози</b>                                         | <b>906,3</b>                                  | <b>129,8</b>    | <b>14,3</b> | <b>39,2</b>                         | <b>4,3</b> | <b>776,5</b>              | <b>85,7</b> |
| вівці                                                        | 488,0                                         | 116,9           | 24,0        | 28,4                                | 5,8        | 371,1                     | 76,0        |
| кози                                                         | 418,3                                         | 12,9            | 3,1         | 10,7                                | 2,6        | 405,4                     | 96,9        |
| <b>Коні</b>                                                  | <b>144,8</b>                                  | <b>6,8</b>      | <b>4,7</b>  | <b>0,4</b>                          | <b>0,3</b> | <b>138,0</b>              | <b>95,3</b> |
| <b>Птиця свійська, у т.ч.</b>                                | <b>184710,4</b>                               | <b>106172,0</b> | <b>57,5</b> | <b>4651,6</b>                       | <b>2,5</b> | <b>78538,4</b>            | <b>42,5</b> |
| кури та півні                                                | 169775,5                                      | 103489,1        | 61,0        | ...                                 |            | 66286,4                   | 39,0        |
| гуси                                                         | 3009,0                                        | 24,5            | 0,8         | ...                                 |            | 2984,5                    | 99,2        |
| качки                                                        | 8829,9                                        | 190,7           | 2,2         | ...                                 |            | 8639,2                    | 97,8        |
| індики                                                       | 1411,4                                        | 822,4           | 58,3        | ...                                 |            | 589,0                     | 41,7        |
| <b>Кролі</b>                                                 | <b>3894,2</b>                                 | <b>110,9</b>    | <b>2,8</b>  | <b>6,2</b>                          | <b>0,2</b> | <b>3783,3</b>             | <b>97,2</b> |
| <b>Бджолосім'ї, тисяч</b>                                    | <b>2314,0</b>                                 | <b>28,0</b>     | <b>1,2</b>  | <b>4,0</b>                          | <b>0,2</b> | <b>2286,0</b>             | <b>98,8</b> |
| <b>Хутрові звірі кліткового утримання, голів</b>             | <b>264,6</b>                                  | <b>188,1</b>    | <b>71,1</b> | <b>–</b>                            |            | <b>76,5</b>               | <b>28,9</b> |

Як видно з таблиці 11, більше половини – 57,3% поголів'я ВРХ, 85,7% вівців та кіз, 97,2% кролів, 98,8% бджолосімей налічують домогосподарства населення. Підприємства переважають в свинарстві – 66,1% та птахівництві – 57,5%. Фермерські господарства найбільше поголів'я мають у вівчарстві – 5,8%

Якщо подивитися динаміку за попередні роки з 1991 року, бачимо, що напрямок тваринництва на межі виживання, по кожній з категорій тварин спостерігаються значні зменшення поголів'я тварин, що готовить про занепад цієї галузі сільського господарства (рис. 11).

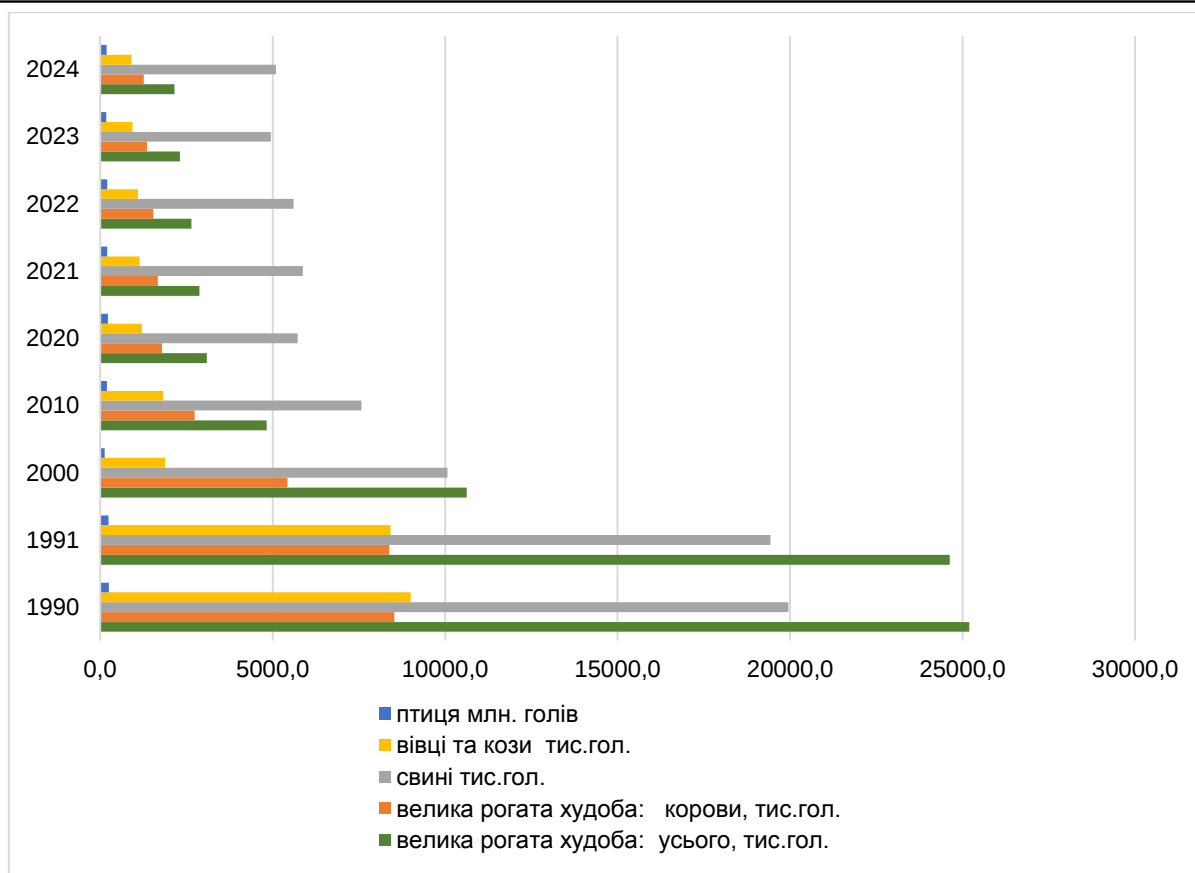


Рис. 11. Динаміка поголів'я тварин 1990-2024 рр., тис. гол.

Джерело: складено на основі [2]

Такі ж тенденції відмічаються і у сфері м'ясного виробництва – зниження майже в три рази за період з 1991 р.

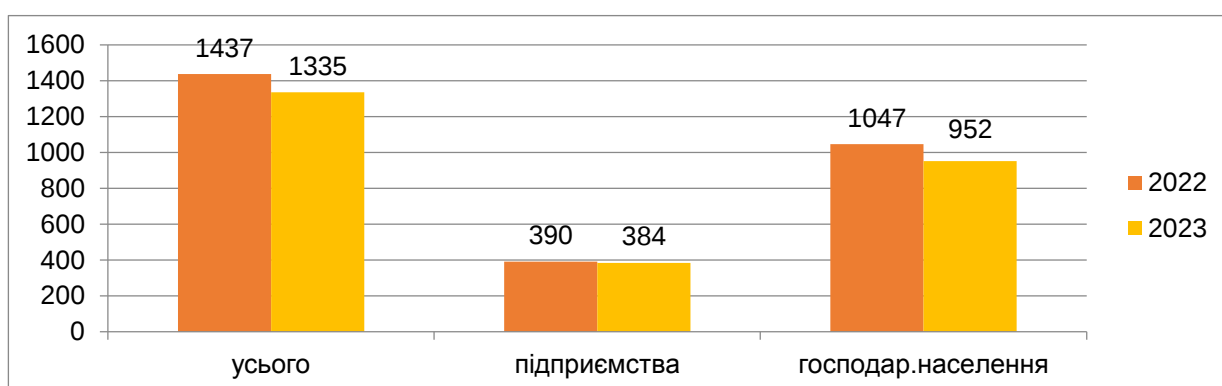


Рис. 12. Поголів'я корів в Україні в розрізі господарств станом на 01.09.2022-2023 рр., тис. гол.

Джерело: складено на основі [1]

Реалізація що поголів'я ВРХ, що свиней на забій поступово знижується: в порівнянні з 2021 роком кількість поголів'я ВРХ упала на 17%, а свиней – на 12%.

Реалізація свиней на забій зростає з 1997,7 тис. голів у 2019 році до 5840,8 тис. у 2022 році, але в 2023 році обвалилася до 868,7 тис. Це свідчить про кризу у свинарстві, спричинену втратою виробничих потужностей [3].

Таблиця 13

Динаміка об'ємів забою тварин на м'ясо в 2019-2023 рр.

| Рік  | Кількість ВРХ, які були реалізовані на забій, тис. голів | Кількість свиней, які були реалізовані на забій, тис. голів |
|------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| 2021 | 1796,2                                                   | 8106,7                                                      |
| 2022 | 1602,8                                                   | 7431,5                                                      |
| 2023 | 1488,5                                                   | 7124,6                                                      |

Джерело: складено на основі [2;4]

Аналіз в розрізі регіонів живої маси ВРХ за результатами 2023 року показав, що ВРХ найбільше займаються аграрії Івано-Франківської, Хмельницької та Закарпатської областей з показниками відповідно 36,6; 32,6 та 32,2 тис.тонн відповідно.

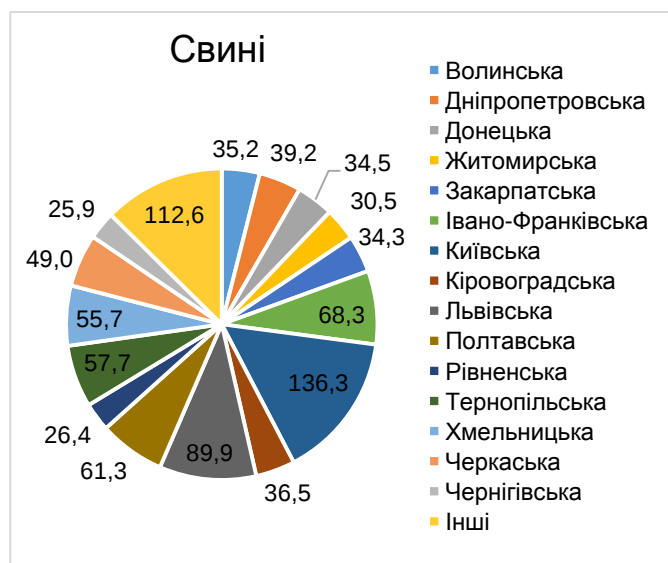
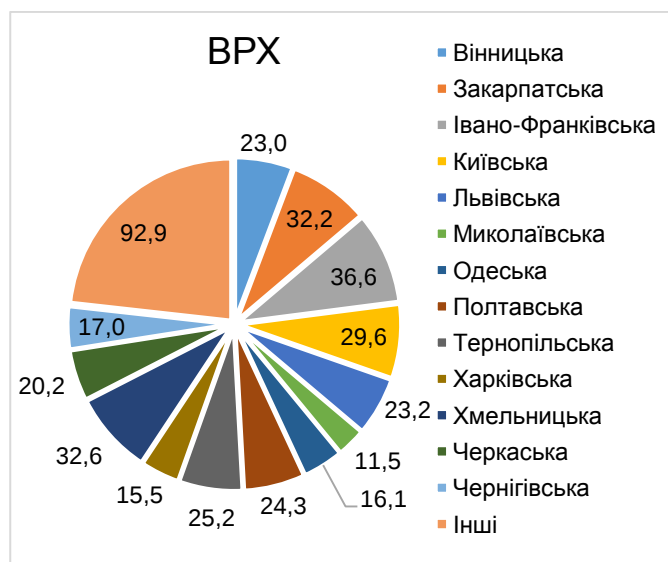


Рис.13 Жива маса вирощування ВРХ та свиней у 2023 році в розрізі регіонів

В Україні, на жаль, на невисокому рівні вирощування вівців, кіз та коней. За результатами 2023 року. Найбільше овець та кіз вирощують в Закарпатській, Одеській та Київській областях, а коней – у Львівській, Житомирській та Вінницькій областях.

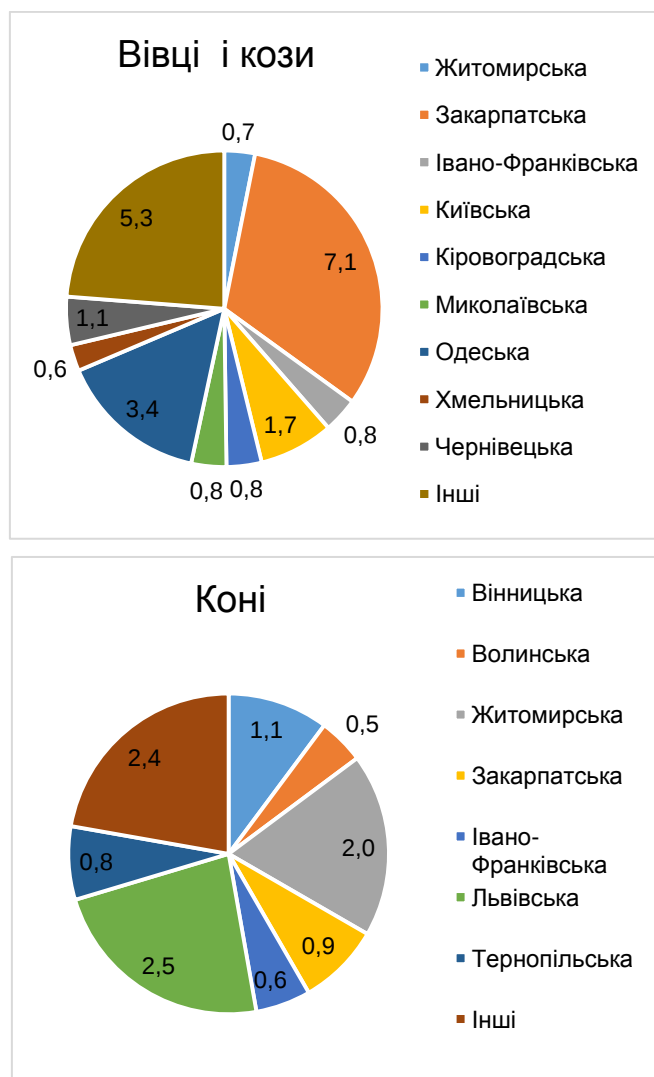


Рис.14. Жива маса вирощування овець, кіз та коней у 2023 році в розрізі регіонів

З крільництвом така ж ситуація - дані тварини вирощуються не великими об'ємами, найбільше в Київській, Житомирській та Черкаській областях.

В птахівництві ситуація набагато краща, оскільки 90% виробництва розміщено на сільськогосподарських підприємствах Вінничини, Черкащини та Дніпропетровщини.

Виробництво м'яса птиці в 2023 році зросло на 6,8% в порівнянні з 2022 роком. Зокрема, виробництво курятини додало 6,3%, а індичатини – 24,7% [5].

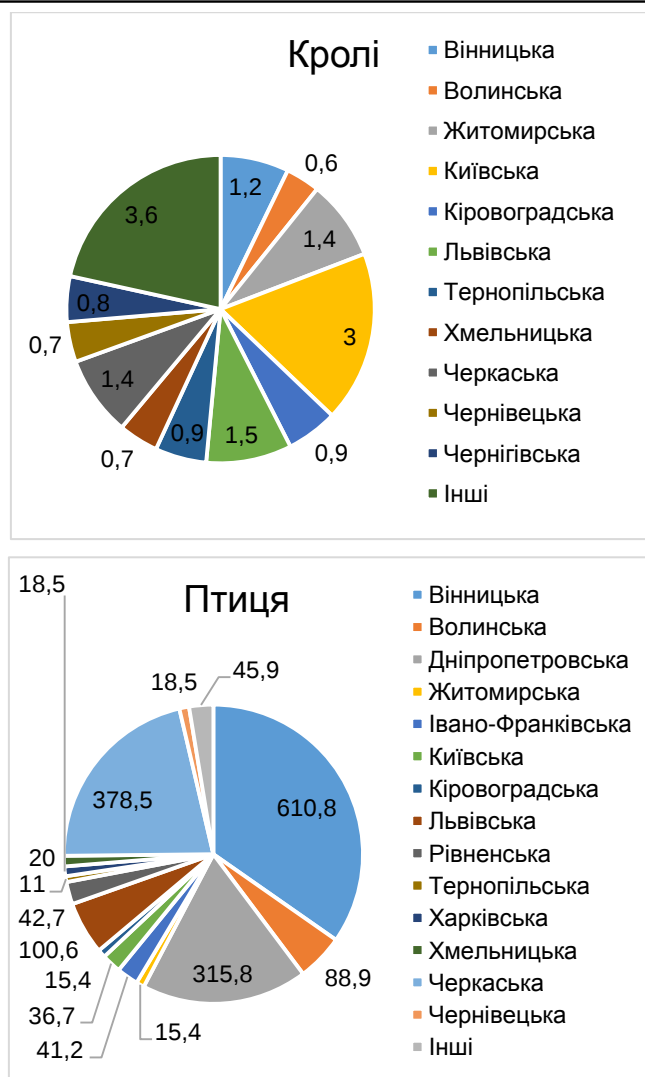


Рис.15 Жива маса вирощування кролів та птиці у 2023 році в розрізі регіонів

Загалом споживання свинини, яловичини та м'яса птиці зросло з 54,1 кг у 2022 р. до 54,7 кг на 1 особу у 2023 р. У середньому українці у 2023 р. споживали по 27 кг птиці та 7,4 кг яловичини на одну особу, у 2022 р. ці показники були 26,2 кг та 7 кг відповідно. При цьому споживання свинини зменшилось, у 2023 р. українці спожили 19,8 кг свинини на рік, тоді як у 2022 р. – 20,3 кг. Відповідно збільшилося і виробництво: м'яса птиці вироблено більше на 32 тис. т (1 млн 285 тис. т), яловичини – більше на 4 тис. т (272 тис. т). Нарощування власного виробництва дало змогу зменшити імпорт усіх трьох видів м'яса на 52 тис. т – до 108 тис.т.[3].

У 2024 році експорт м'яса птиці з України становив 448,84 тис. т, що на 5,4% більше, ніж у 2023 році. Основними напрямками експорту були Нідерланди, Саудівська Аравія та Словаччина [6].

За даними Союзу птахівників України, найбільшими експортерами м'яса птиці до країн ЄС є ПрАТ «МХП»; ТОВ «Агро-Овен»; ФГ «УЛАР»; ТОВ «Птахокомбінат «Дніпровський» та ТОВ «УПГ-Інвест».

Щодо яєць і яєчних продуктів, експорт до країн Європейського Союзу здійснюють такі компанії:

- ГК «Овостар Юніон»;
- ПрАТ «Агрохолдинг «Авангард»;
- INTER-EDINSTVO HOLDING [7].

Нажаль, війна завдала великої школи птахівництву, було зруйновано декілька птахофабрик, зокрема найбільша в Європі - «Чорнобаївська», що призвело до загибелі близько 4,4 млн курей. Надої молока, як видно з рисунку 6, поступово падають, а вже в 2023 році в порівнянні з 1991 р. вони скоротилися в 4,5 разів, на що вплинуло в тому числі зниження поголів'я корів [2; 4].

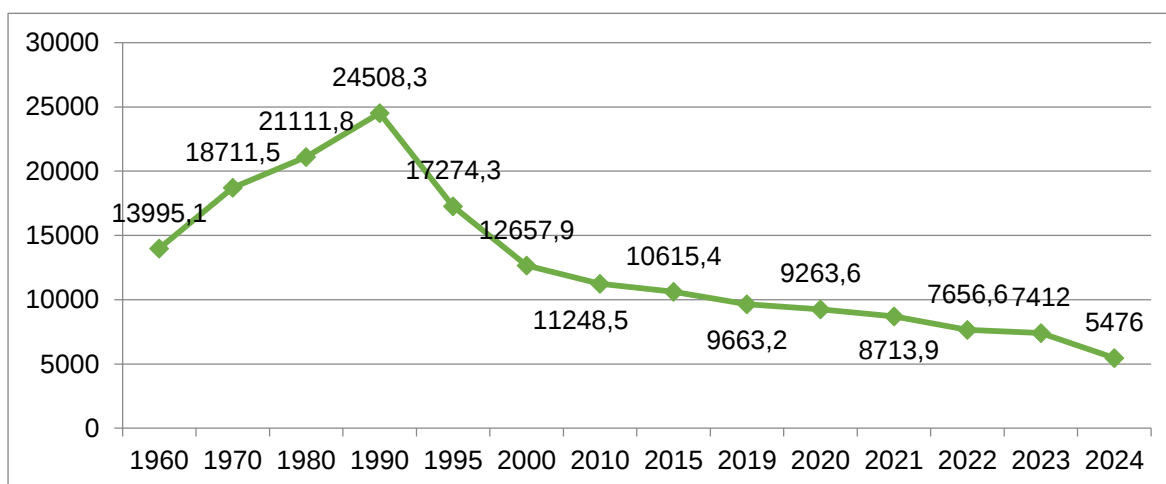


Рис. 16. Обсяги виробництва молока в 1961 – 2023 рр., тис. т.

У вересні 2024 року Україна експортувала 9,58 тис. т молочних продуктів на суму 25,24 млн дол. Імпорт молочних продуктів у вересні склав 5,05 тис. т, що на 10% більше порівняно з серпнем [1].

Як показав аналіз, тваринництво в Україні зазнало значних викликів у 2019–2024 роках, зокрема через військові дії та епідеміологічні загрози. Проте галузь демонструє стійкість і потенціал до відновлення та розвитку. Подальше зростання можливе за умови підтримки держави, інвестицій у модернізацію виробництва та розширення експортних ринків.

Так, одним з таких кроків стало затвердження Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 31.01.2025 № 76-р Концепції Державної цільової економічної програми розвитку тваринництва на період до 2033 року [8].

Зазначена Концепція підтверджує погіршення стану тваринництва в Україні, визначає характерні особливості, які визначають важливість галузі тваринництва для української економіки.

Дана Концепція побудована відповідно до положень Європейського зеленого курсу і Спільної аграрної політики, та основні Цілей сталого розвитку, визначених в програмних документах ООН щодо тваринництва: «Ні голоду», «Чиста вода та належні санітарні умови», «Гідна праця та економічне зростання», «Відповідальне споживання та виробництво», «Боротьба зі зміною клімату», «Збереження екосистем суші».

Серед причин виникнення проблем у галузі тваринництва названо тривалу відсутність державної програми розвитку галузі на довгострокову перспективу і застосування недостатньо ефективного механізму державного управління та регулювання, а також ще ряд причин, серед яких:

- відсутність мотивації у сільськогосподарських товаровиробників до розвитку трудомістких галузей тваринництва, що пов'язано з потребою у значних обсягах фінансування та невизначеною перспективою рентабельності виробництва;
- неефективна система моніторингу та контролю за дотриманням підприємствами галузі тваринництва вимог екологічного, санітарного та іншого законодавства;
- неефективні дії щодо поводження з побічними продуктами тваринного походження, не призначеними до споживання людиною;
- відсутність ефективної системи селекції у тваринництві;
- періоди низької рентабельності виробництва продуктів тваринництва;
- недостатність інструментів фінансової підтримки для модернізації підприємств харчової промисловості, що обмежують рівень диверсифікації експорту, та розширення ємності експортних ринків продуктів тваринництва;
- наявність ризиків щодо ускладнення епізоотичної ситуації в Україні, зокрема поширення інфекційних хвороб сільськогосподарських тварин, що підлягають повідомленню;
- недостатня мотивація до кооперації та укрупнення малих сільськогосподарських товаровиробників;
- низький рівень технологічного забезпечення господарств населення,

що спричиняє недостатню якість виробленої ними сировини для промислової переробки і реалізацію за нижчою закупівельною ціною;

- відсутність дієвих заходів щодо залучення особистих селянських господарств у ринкові механізми функціонування аграрного сектору та інші.

Концепцією визначено, що стратегічним напрямом розвитку тваринництва повинно бути перетворення галузі в інвестиційно привабливий сегмент аграрного сектору, який забезпечує не лише продовольчу безпеку держави, а і сталий розвиток сільських територій [8].

Концепцією пропонується три варіанти розвитку галузі тваринництва. Серед очікуваних результатів є:

- забезпечити поступальний розвиток галузі тваринництва та продовольчий суверенітет держави з дотриманням екологічних вимог і сталий розвиток сільських територій;
- задовольнити у повному обсязі потреби у сировині української харчової та переробної промисловості (збільшити обсяг надходження молочної сировини на промислову переробку до 6 млн. тонн);
- побудувати ефективну та перспективну модель застосування організаційних форм для суб'єктів - виробників продукції тваринництва, зокрема, суб'єктів малого та середнього підприємництва, які стануть основою сталого розвитку села та продовольчої безпеки;
- забезпечити дотримання екологічних вимог суб'єктами господарювання, що сприятиме екологічній безпеці громадян як на національному, так і на місцевому рівні;
- збільшити обсяги внутрішньої переробки сільськогосподарської сировини рослинного походження шляхом активізації розвитку виробництва кормової суміші;
- зменшити обсяг витрат на придбання мінеральних добрив за рахунок збільшення обсягів внесення органічних добрив з продуктів рослинництва;
- наростити кількість сільськогосподарських тварин у сільськогосподарських підприємствах (збільшення кількості корів у сільськогосподарських підприємствах порівняно з показниками на кінець 2024 року - до 6 відсотків) та окремих селянських фермерських господарствах;
- збільшити обсяг валового виробництва продуктів тваринництва всіма категоріями господарств (збільшення показника виробництва м'яса на 15 відсотків), зокрема органічного та екологічно чистого виробництва;
- підвищити рівень зайнятості сільського населення та доходів виробників продуктів тваринництва;

- підтримати сімейні фермерські господарства і суб'єкти малого підприємництва, зокрема фінансово, шляхом організації навчання та поширення успішних практик через розвиток демонстраційних ферм та інші.

З метою фінансування виконання Програми використовуватимуться такі джерела:

1) кошти державного та місцевих бюджетів в частині фінансування програм розвитку агропромислового виробництва та підтримки органами місцевого самоврядування сільської зайнятості. На 2025 рік в бюджеті України для розвитку галузі тваринництва передбачено видатки в обсязі 1 млрд. гривень;

2) кошти у вигляді репарацій від країни-агресора, зокрема від конфіскації її активів, що спрямовуються на компенсацію втрат суб'єктів агропромислового виробництва;

3) грантові кошти, в обсязі 4,5 млрд. гривень щороку від урядів країн-донорів, міжнародних фінансових установ та організацій для збереження сільської зайнятості та реалізації інфраструктурних проектів у галузі тваринництва; передбачених у процесі формування та виконання Плану України для реалізації ініціативи Європейського Союзу Ukraine Facility, запровадженої Регламентом (ЄС) Європейського Парламенту та Ради (ЄС) від 29 лютого 2024 р. № 2024/792, що надаватимуться як пільгові кредити для реалізації перспективних інвестиційних проектів у галузі тваринництва;

4) інші джерела, не заборонені законодавством.

Інвестування у розвиток середнього та малого бізнесу є ключовим для сталого розвитку сільських господарств і забезпечення продовольчої безпеки. Це сприяє впровадженню новітніх технологій, підвищенню продуктивності, зменшенню втрат врожаю, а також розвитку сільських громад і збереженню навколишнього середовища.

**Висновки.** Тваринництво є однією з важливих галузей, що забезпечують продовольчу безпеку країни, розвиток сільських територій та сприяють збереженню навколишнього середовища.

Тваринництво в Україні зазнало значних викликів, особливо впродовж останніх 2019–2024 років, зокрема через військові дії та епідеміологічні загрози. Проте галузь демонструє стійкість і потенціал до відновлення та розвитку. Подальше зростання можливе за умови підтримки держави, інвестицій у модернізацію виробництва та розширення експортних ринків.

Затверджена Концепція Державної цільової економічної програми розвитку тваринництва на період до 2033 року потребує подальшого планування в межах загальної стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій. Особливо варто звернути увагу на підтримку та розвиток саме малого та середнього бізнесу,

що може швидше надати можливості для масштабування таких видів агровиробництва, які на сьогодні не особливо поширені в Україні, а також забезпечить велику частину населення робочими місяцями та сприятиме поверненню населення до села.

Оскільки на державному рівні Україна має підтримувати свої лідерські позиції та залишає органічне виробництво одним із пріоритетів розвитку агропромислового сектору, навчання та заохочення до сільського бізнесу має проходити з врахування європейських підходів та вимог. Необхідно донести до населення розуміння важливості побудови бізнесу за новими стандартами якості, що дасть можливість розвитку підприємств як у середині країни, так і на міжнародній арені.

### Список використаних джерел

1. Під тиском війни: як змінилось українське тваринництво. URL : <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3923298-pid-tiskom-vijni-ak-zminilos-ukrainske-tvarinnictvo.html>
2. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL : [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/sg/vpt/arh\\_vpt2020\\_u.html](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/sg/vpt/arh_vpt2020_u.html)
3. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання. URL : [https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahrarynyy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta?utm\\_source=chatgpt.com](https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahrarynyy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta?utm_source=chatgpt.com)  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15#Text>
4. Інфагро. Інформаційно-аналітичний бюлетень. URL: <https://infagro.com.ua/>
5. Виробництво м'яса птиці перевищило довоєнні показники. URL: <https://agroportal.ua/news/zhivotnovodstvo/virobnictvo-m-yasa-ptici-perevershilo-dovoyenni-pokazniki>
6. Підсумки функціонування аграрного сектору України у 2024 році. URL: [https://niss.gov.ua/news/statti/pidsumky-funktsionuvannya-ahrarynoho-sektoru-ukrayiny-u-2024-rotsi?utm\\_source=chatgpt.com](https://niss.gov.ua/news/statti/pidsumky-funktsionuvannya-ahrarynoho-sektoru-ukrayiny-u-2024-rotsi?utm_source=chatgpt.com)
7. Які найбільші лідери експорту української продукції птахівництва до ЄС. URL: <https://landlord.ua/news/yaki-najbilshi-lidery-eksportu-ukrayinskoyi-produkciyi-ptahivnyczta-do-yes>
8. Про схвалення Концепції Державної цільової економічної програми розвитку тваринництва на період до 2033 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.01.2025 № 76-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/76-2025-%D1%80#n99>
9. Спілка молочних підприємств України. Молочна галузь за воєнного стану. URL: <https://infagro.com.ua/ua/2023/10/25/leonid-tulush-zaviduvach-viddilunntsi-iae-molochna-galuz-za-voyennogo-stanu/>

**Батракова Т. І.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів,  
банківської справи, страхування та фондового ринку,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5710-9416>,

**Кушнір С. О.,**

д.е.н., професор, професор кафедри фінансів,  
банківської справи, страхування та фондового ринку,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1410-1887>,

**Резнік О. В.,**

магістр 2 року навчання ОП Управління фінансово-економічною безпекою  
Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна

#### **1.4. УПРАВЛІНСЬКІ ПРАКТИКИ В ХАРЧОВІЙ ТА ПЕРЕРОБНІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

**Вступ.** Харчова та переробна промисловість посідає стратегічно важливе місце в економіці України, виступаючи не лише вагомим експортером, значним джерелом зайнятості та гарантом продовольчої безпеки, але й невід'ємною ланкою у функціонуванні та майбутній відбудові вітчизняного сільськогосподарського комплексу. Ефективність управління в цій сфері набуває особливої актуальності в умовах сучасних викликів, включаючи економічну нестабільність, зростаючу глобальну конкуренцію та стрімкі технологічні трансформації.

Недостатня адаптація управлінських процесів до динаміки ринкового середовища, слабкий рівень цифровізації та обмежений доступ до інноваційних рішень об'єктивно стримують потенціал розвитку харчової та переробної галузі. Водночас, ескалація вимог споживачів до якості, безпечності харчової продукції та принципів сталого розвитку вимагає якісно нового рівня управлінських підходів.

У цьому контексті, комплексне дослідження управління в харчовій та переробній промисловості України є критично важливим не лише для виявлення внутрішніх проблем та оцінки їхнього впливу на конкурентоздатність галузі, але й для визначення оптимальних шляхів її інтеграції з сільськогосподарським сектором задля прискорення його розвитку та післявоєнної відбудови. Адже саме ефективна переробка сільськогосподарської сировини забезпечує додану вартість, розширює експортні

можливості та створює стабільний попит на продукцію аграрного сектору, формуючи міцний фундамент для сталого зростання всієї національної економіки.

Управління в харчовій та переробній промисловості є складним процесом, що охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності підприємств із метою забезпечення їхньої ефективності, конкурентоспроможності та сталого розвитку. Ця галузь характеризується високою динамікою змін, зумовлених глобалізацією ринків, технологічними інноваціями та зростаючими вимогами до якості й безпеки продукції. Теоретичні основи управління в цій сфері ґрунтуються на загальних принципах менеджменту, адаптованих до специфіки виробництва, переробки та дистрибуції харчових продуктів.

**Виклад основних результатів дослідження.** Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації проти України спричинила системну дестабілізацію політичного та економічного середовища, що, в свою чергу, суттєво погіршило інвестиційний клімат у країні. Внаслідок зростання рівня макроекономічної та політичної невизначеності Україна розглядається інвесторами як держава з високим ступенем ризику, це стримує приплив інвестицій, що негативно позначається на розвитку підприємництва та загальному економічному зростанні.

Зміни у складі уряду супроводжуються коригуванням законодавчої бази та трансформацією економічної політики, що змушує суб'єкти господарювання оперативно адаптуватися до нових умов функціонування. Особливо це стосується змін у податковому законодавстві, нормативно-правовому регулюванні та державній підтримці бізнесу. Водночас саме позиція державних інституцій щодо підприємництва визначає рівень стимулювання ділової активності.

За умови стабільного й прогнозованого середовища державна підтримка може слугувати каталізатором для розвитку підприємництва. Підприємства змушені адаптувати свої стратегії до динамічних змін, аби мінімізувати ризики та уникнути потенційних втрат. Для виробників харчової продукції особливо важливим є моніторинг політичної ситуації, оперативне реагування на виклики та налагодження ефективної комунікації з органами державної влади задля створення сприятливих умов господарської діяльності.

Комплексний аналіз політичних факторів дозволяє сформувати адаптивні стратегії управління, підвищуючи життєздатність підприємств в умовах криз. В Україні 20% усього промислового виробництва – це харчова промисловість, яка в довоєнний період була найбільше високотехнологічною, орієнтованою на експорт.

Війна завдала економіці України руйнівного удару. Після падіння на 28,8% у 2022 році, економіка відновилася на 5,3% у 2023 році. За підсумками 2024 року зростання ВВП склало всього 2,9% рік до року – менше за очікування. Економічне відновлення поступово сповільнюється. Кожного кварталу 2024 року зростання відносно 2021 було нижчим, ніж у 2023 році, а у IV кварталі ВВП взагалі скоротився на 0,1% порівняно з IV кварталом 2023 року. Відновленню економіки продовжують перешкоджати складна безпекова ситуація, нестача кваліфікованих працівників та російські обстріли енергоінфраструктури. До того ж, у 2023 кращим показникам відновлення ВВП сприяли низька база порівняння після падіння 2022 року та стрімке збільшення державних видатків, які у 2024 році вже скоріше є нормою воєнного часу. Україна увійшла у повномасштабну війну зі споживчою інфляцією на рівні 10% рік-до-року (р/р). Наприклад, у лютому 2022 року ціни на споживчі товари та послуги були на 10% вищими, ніж у лютому 2021 року. Російське вторгнення спричинило суттєве прискорення інфляції, темпи якої сягнули свого піку у жовтні 2022 р. – 26,6% р/р. Причинами тоді стали прямі наслідки війни: руйнування виробництв, порушення ланцюгів постачань, зростання виробничих витрат бізнесу. Додатковий тиск на інфляцію також створював друк гривні Нацбанком для покриття дефіциту бюджету: у 2022 році НБУ надрукував 400 млрд грн (12,5 млрд. дол.США), на які придбав урядові військові облігації.

Наприкінці 2022 і впродовж усього 2023 року темпи інфляції вдалося опанувати завдяки стабілізації економічної ситуації, грамотним діям НБУ та відмові від фінансування бюджету шляхом друку гривні. На сповільнення інфляції також вплинули рекордні врожаї 2023 року. Втім, у 2024 році інфляція стала знову пришвидшуватися: серед основних причин НБУ називав вичерпання впливу значних минулорічних урожаїв, дефіцит електроенергії та брак працівників, літню посуху 2024 року. У березні 2025 року інфляція зросла до 14,6% у річному вимірі (1,5% м/м), що було зумовлено вищими цінами на сировинні та перероблені продукти харчування на тлі торішнього слабого врожаю, підвищеними витратами бізнесу – зокрема на оплату праці та енергоносії – а також стійким споживчим попитом. Найбільше зростання цін у березні зафіксовано на яйця (+18,8% м/м), взуття (+13,8%) та одяг (+13,0%) [1].

Повномасштабне вторгнення, спричинило суттєві структурні зміни в харчовій та переробній промисловості. За даними Мінагрополітики, до 2023 року кількість функціонуючих підприємств скоротилася на 15-20% через руйнування інфраструктури, окупацію територій та економічну нестабільність. Найбільших втрат зазнали східні та південні області. Релокація виробництв до західних регіонів (понад 300 підприємств)

стала ключовим інструментом адаптації, хоча супроводжувалася значними витратами та логістичними труднощами. Через порушення постачання сировини змінився і продуктовий асортимент: виробники переорієнтувалися на простіші продукти з тривалим терміном зберігання. Попри загальне скорочення експорту через логістичні обмеження, постачання харчової продукції до ЄС зросло на 12% завдяки лібералізації торгівлі.

Незважаючи на масштабні виклики, харчова промисловість України демонструє відносну стійкість у кризових умовах. Це зумовлено насамперед її здатністю забезпечувати базові потреби населення у продуктах харчування, що формує стабільний попит на внутрішньому ринку навіть в періоди економічної та політичної турбулентності. Така структурна особливість робить галузь менш вразливою до зовнішніх потрясінь порівняно з іншими секторами національної економіки. Попри значні обмеження в експортній діяльності, спричинені війною та порушенням логістичних шляхів, загальний попит на продукти харчування залишається високим. Вітчизняні підприємства активно адаптуються до нових умов: орієнтуються на внутрішні ринки збуту, паралельно шукаючи альтернативні маршрути для експорту продукції.

Таблиця 17

Споживання на душу населення в кілограмах (крім яєць, які вказані в штуках) [2]

| Продукт                    | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  |
|----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Хліб і хлібні продукти     | 101,0 | 100,8 | 99,5  | 101,3 | 105,7 | 102,1 |
| Олії рослинні              | 11,7  | 11,7  | 11,9  | 11,8  | 11,5  | 11,9  |
| Цукор                      | 33,3  | 30,4  | 29,8  | 32,3  | 26,1  | 29,4  |
| Картопля                   | 139,8 | 143,4 | 139,4 | 138   | 136,6 | 138,2 |
| Овочі та баштанні культури | 163,7 | 159,7 | 163,9 | 163,7 | 162,6 | 160,7 |
| Плоди, ягоди та виноград   | 49,7  | 52,8  | 57,8  | 58,7  | 49,8  | 54,2  |
| Риба і рибні продукти      | 9,6   | 10,8  | 11,8  | 11,6  | 10,9  | 11,3  |
| М'ясо та м'ясні продукти   | 51,4  | 51,7  | 52,8  | 52,9  | 50,6  | 53,1  |
| Молоко та молочні продукти | 209,5 | 200,0 | 197,7 | 204,5 | 203,3 | 206   |
| Яйця, шт.                  | 267   | 273   | 275   | 280   | 270   | 272   |

Крім того, спостерігається позитивна динаміка інноваційного розвитку галузі. Багато підприємств впроваджують технологічні новації, освоюють альтернативні види сировини, оновлюють асортимент продукції відповідно до змін ринкового середовища та споживчих уподобань. Ці процеси свідчать про високу адаптивність і трансформаційний потенціал харчової промисловості, що зберігає передумови для подальшого розвитку навіть в умовах системної кризи. Українці споживали продукти харчування під час війни, в необхідній кількості, не відчуваючи дефіциту.

Отже, виробники харчової промисловості в Україні, не тільки не припинили виробництво, а й намагаються впроваджувати в виробництво інноваційні технології, аби мати змогу, зрівнятися по показникам якості вийти на європейський ринок, та вийти на нові ринки збуту. Українські виробники докладають активних зусиль, щоб пройти численні сертифікації та перевірки, тому проблема ефективного управління харчовою промисловістю є актуальною навіть під час війни.

Харчова та переробна промисловість України стикається з низкою управлінських проблем, які можуть суттєво обмежити її розвиток і конкурентоспроможність на внутрішньому та міжнародному ринках.

Фінансові обмеження залишаються критичною проблемою для більшості компаній. Високі кредитні ставки, бюрократичні перепони та економічна нестабільність ускладнюють залучення інвестицій для модернізації обладнання, розширення виробництва чи впровадження енергоефективних технологій. Цей бар'єр особливо відчутний для малих і середніх підприємств, які не мають доступу до значних капіталовкладень [3].

Однією з найпоширеніших проблем є низький рівень цифровізації. Більшість компаній, особливо малих і середніх, не використовують сучасні інформаційні системи для управління виробництвом, логістикою чи фінансами. Це ускладнює прогнозування попиту, аналіз ринкових тенденцій і оптимізацію ресурсів, що призводить до зростання витрат і втрати конкурентних позицій. За оцінками, ця проблема зачіпає значну частину підприємств, що підтверджує необхідність технологічної модернізації [4].

Втрата логістичних зв'язків під час війни, застаріла або зовсім зруйнована транспортна інфраструктура, призводять до затримок у постачанні сировини та готової продукції, що також є проблемою та знижує ефективність експортних операцій і конкурентоспроможність української продукції на міжнародних ринках. Харчова промисловість дуже вразлива до впливу зовнішніх факторів, таких як зростання цін на паливо, що додатково ускладнює логістичні процеси.

Ще одним важливим бар'єром є низький рівень співпраці між підприємствами та науковими установами. Відсутність ефективних механізмів трансферу технологій обмежує впровадження інноваційних розробок, таких як нові методи переробки чи біотехнології. Це гальмує створення конкурентоспроможних продуктів і знижує потенціал галузі в умовах глобалізації.

Основні проблеми управління в харчовій та переробній промисловості України

| Проблема                  | Частка підприємств, % | Основні наслідки                 |
|---------------------------|-----------------------|----------------------------------|
| Низька цифровізація       | 65                    | Втрата конкурентоспроможності    |
| Брак кадрів               | 50                    | Зниження інноваційної активності |
| Фінансові обмеження       | 70                    | Обмеження модернізації           |
| Логістичні проблеми       | 55                    | Затримки в постачанні            |
| Низька співпраця з наукою | 60                    | Гальмування інновацій            |

Ці дані свідчать про необхідність комплексного підходу до вирішення проблем, включаючи державну підтримку, залучення інвестицій і реформування системи освіти. Без подолання цих бар'єрів галузь ризикує залишатися менш конкурентоспроможною порівняно з міжнародними аналогами.



Рис.14. Ключові аспекти зв'язку з продовольчою безпекою та сільськогосподарським комплексом управління переробною та харчовою промисловістю

Ефективне управління переробною та харчовою промисловістю має безпосередній зв'язок з продовольчою безпекою та сільськогосподарським комплексом. Цей зв'язок можна розглянути через кілька ключових аспектів: оптимізація виробничих процесів, зменшення втрат і відходів, інтеграція ланцюгів поставок, інновації та сталий розвиток, економічна стійкість, якість та безпека продукції.

Ефективне управління дозволяє оптимізувати виробничі процеси, зменшуючи витрати та підвищуючи продуктивність, вдосконалення управління допомагає зменшити втрати сировини та готової продукції на етапах виробництва, що особливо важливо для продовольчої безпеки, оскільки зменшення витрат дозволяє більш ефективно використовувати ресурси та забезпечувати стабільне постачання продовольства. Впровадження інноваційних рішень та технологій сприяє сталому розвитку сільськогосподарського комплексу. Ефективне управління підвищує економічну стійкість переробної та харчової промисловості, що, у свою чергу, сприяє стабільності сільськогосподарського комплексу. Вдосконалене управління дозволяє забезпечити високу якість та безпеку харчової продукції, що є ключовим аспектом продовольчої безпеки.

Таким чином, ефективне управління переробною та харчовою промисловістю є невід'ємною складовою забезпечення продовольчої безпеки та сталого розвитку сільськогосподарського комплексу. Воно сприяє оптимізації ресурсів, зменшенню витрат, підвищенню якості продукції та загальній економічній стійкості.

Управлінські практики в харчовій та переробній промисловості України мають як позитивний, так і негативний вплив на її розвиток. Позитивним аспектом є впровадження міжнародних стандартів якості, таких як HACCP та ISO 22000. Ці стандарти дозволяють підприємствам відповідати вимогам закордонних ринків, що сприяє зростанню експорту, зокрема до країн ЄС. Наприклад, українські молокопереробні компанії отримали доступ до європейських ринків завдяки сертифікації, що підвищило їх доходи та репутацію.

Однак низький рівень цифровізації суттєво обмежує ефективність. Відсутність сучасних інформаційних систем ускладнює управління ланцюгами постачання, прогнозування попиту та аналіз витрат. Це призводить до значних втрат, особливо в умовах зростання цін на сировину та енергоносії. Наприклад, підприємства, які не використовують автоматизовані системи, часто стикаються з надлишковими запасами або дефіцитом сировини, що знижує їх рентабельність [5].

Логістичні проблеми, пов'язані з застарілою інфраструктурою, знижують конкурентоспроможність експорту. Затримки в доставці продукції, наприклад кондитерських виробів чи заморожених продуктів, призводять до втрати клієнтів на міжнародних ринках. Водночас окремі підприємства, які інвестують у власні логістичні центри, демонструють кращі результати, що підкреслює важливість модернізації [6].

Кадрова політика залишається одним із ключових стримуючих факторів розвитку харчової промисловості в умовах війни. Повномасштабне вторгнення Росії зумовило суттєве скорочення кадрового потенціалу, оскільки значна частина працездатних чоловіків, у тому числі висококваліфікованих фахівців, була мобілізована до лав Збройних Сил України. Це поглибило проблему нестачі кадрів, особливо в сферах, що потребують сучасних компетенцій – управління проєктами, цифрової аналітики, технологічного інжинірингу тощо.

Міжнародний досвід свідчить, що успішне управління в цій галузі залежить від поєднання технологічних інновацій, стратегічного маркетингу та гнучкості в прийнятті рішень. Адаптація кращих практик до місцевих умов є ключовим фактором конкурентоспроможності [7].

Європейські моделі управління в переробній та харчовій промисловості відомі своєю ефективністю, інноваційністю та орієнтованістю на сталий розвиток. Ось кілька рекомендованих моделей та підходів:

- Модель сталого сільського господарства (Sustainable Agriculture Model): модель фокусується на використанні екологічно чистих технологій, зменшенні негативного впливу на довкілля та підвищенні стійкості сільськогосподарських систем.
- Модель ланцюгів постачання на основі блокчейну (Blockchain-based Supply Chain Model): модель пропонує Використання технології блокчейн для забезпечення прозорості та відстежуваності в ланцюгах поставок. Це допомагає зменшити ризики шахрайства та підвищити довіру споживачів.
- Модель циркулярної економіки (Circular Economy Model): модель спрямована на мінімізацію відходів та максимальне використання ресурсів. Вона передбачає повторне використання, ремонт, переробку та компостування.
- Модель інтегрованого управління ресурсами (Integrated Resource Management Model): модель передбачає комплексне управління водними, енергетичними та іншими ресурсами для підвищення ефективності та стійкості виробництва.
- Модель співпраці та кооперації (Cooperation and Cooperative Model): модель передбачає співпрацю між фермерами, переробними підприємствами та науковими установами для обміну знаннями, технологіями та ресурсами.
- Модель цифровізації та автоматизації (Digitalization and Automation Model): модель зосереджена на впровадженні цифрових технологій та автоматизації для підвищення ефективності виробництва, зменшення витрат та покращення якості продукції.

- Модель соціальної відповідальності (Corporate Social Responsibility Model): модель врахування соціальних та екологічних аспектів у управлінні, включаючи справедливу працю, підтримку місцевих спільнот та збереження біорізноманіття.

Ці моделі можуть бути адаптовані до специфічних умов та потреб конкретних регіонів та підприємств України, сприяючи ефективному та сталому розвитку переробної та харчової промисловості.

Україна впевнено йде до Європи й колись стане повноправним партнером. На харчову промисловість у такому разі чекає багато змін – нові регламенти, нові стандарти якості, вимоги до упаковки тощо. Вже зараз потрібно працювати на випередження, вивчаючи та впроваджуючи в галузі найкращий досвід зарубіжних компаній. До речі в Азії, зокрема в Японії, акцент робиться на управлінні знаннями. Компанії, такі як Ajinomoto, впроваджують системи обміну інформацією між підрозділами, що сприяє швидкому впровадженню інновацій і адаптації до змін ринкових умов. Цей досвід підкреслює важливість корпоративної культури, орієнтованої на навчання та співпрацю [8]. У країнах, що розвиваються, наприклад, у Бразилії, управління в харчовій промисловості часто зосереджено на оптимізації ресурсів. Місцеві компанії використовують гнучкі моделі управління, які дозволяють адаптуватися до економічної нестабільності та коливань сировинних ринків. Це включає впровадження енергоефективних технологій і диверсифікацію джерел постачання.

Отже, нам є у кого навчатися і перейняти досвід, слід розуміти, що вдосконалення управлінських процесів у харчовій та переробній промисловості України потребує комплексного підходу, що врахування сучасних викликів та міжнародного досвіду.

**Висновки.** Харчова та переробна промисловість України володіє значним виробничим, логістичним і експортним потенціалом, що здатен забезпечити як внутрішню продовольчу безпеку, так і конкурентну присутність на зовнішніх ринках. Однак реалізація цього потенціалу стримується низкою системних проблем, зокрема застарілою моделлю управління, обмеженою інтеграцією інновацій, нестачею кадрів і низьким рівнем технологічної модернізації.

Міжнародний досвід свідчить, що стійке зростання в агропродовольчих секторах забезпечують ті країни й підприємства, які поєднують технологічні інновації, цифрову трансформацію, гнучке управління ланцюгами створення вартості та орієнтацію на глобальні споживчі тренди. У цьому контексті для України доцільно розвивати системні підходи до цифровізації виробничих і управлінських процесів. Впровадження

автоматизованих систем управління виробництвом (MES), цифрових платформ для моніторингу логістики та big data-аналітики для прогнозування попиту дозволить підвищити операційну ефективність, зменшити витрати та оптимізувати процеси прийняття рішень.

Окрему увагу слід приділити сучасним інструментам стратегічного маркетингу. Умови високої конкуренції на глобальних ринках диктують необхідність формування впізнаваних брендів, орієнтованих на екологічність, сталість, здорове харчування та етичність виробництва. Важливою складовою конкурентоспроможності стає не лише якість продукту, а й його «історія», упаковка, сертифікація та репутація виробника.

Розвиток людського капіталу є фундаментом для трансформації галузі. Упровадження систем безперервного професійного навчання, зокрема в сферах управління проєктами, цифрових технологій, логістики, агроінженерії та маркетингу, дозволить підвищити інноваційний потенціал підприємств. Важливим напрямом є формування інноваційної корпоративної культури, яка сприяє відкритості до змін, обміну знаннями та співпраці.

Умови воєнного стану висвітлили ще одну критично важливу проблему – дефіцит кваліфікованої робочої сили, зокрема через мобілізацію значної частини працездатного чоловічого населення. Це призводить до нестачі фахівців на ключових виробничих і управлінських позиціях, що ще більше ускладнює процеси трансформації. У зв'язку з цим важливо переглянути кадрову політику підприємств у напрямку залучення жінок, молоді, а також фахівців з інших регіонів, зокрема через релокацію бізнесів.

В умовах високої невизначеності критично важливою є також диверсифікація постачальників сировини, енергоресурсів і технологічних компонентів. Локалізація ланцюгів постачання дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з порушенням логістики внаслідок бойових дій або політичної нестабільності.

Одним із рушіїв інноваційного прориву може стати формування галузевих кластерів, які об'єднують підприємства, наукові установи, IT-компанії, логістичних операторів і освітні заклади для обміну досвідом, спільного впровадження нових рішень і залучення інвестицій. Активізація співпраці з міжнародними партнерами та інтеграція до європейських програм підтримки агропродовольчого сектору відкриває нові можливості для виходу на ринки, впровадження стандартів якості та технологій замкнутого циклу.

Отже, забезпечення стійкого розвитку харчової та переробної промисловості України потребує комплексного і міжсекторального підходу, який поєднує технологічні рішення, управлінські інновації, освітні ініціативи та державну підтримку. Лише скоординовані дії бізнесу, науки та влади здатні забезпечити конкурентоспроможність галузі в умовах глобальних викликів та повоєнного відновлення.

#### Список використаних джерел

1. Трекер економіки під час війни. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war>
2. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Нікішина О. В. Методичні рекомендації до оцінки соціально відповідального бізнесу в переробній промисловості України на засадах екологізації. *Food Industry Economics*. 2022. Т. 14, № 1. URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v14i1.2270>
4. Новікова Н. В., Ряполова І. О. Проблеми впровадження інновації у харчовій промисловості. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. Т. 1, № 1. С. 117–122. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2020.1.1>.
5. Бергер А. Холістичний маркетинг в харчовій промисловості. *InterConf*. 2024. № 42(189). С. 76–81. URL: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.02.2024.007>
6. Загорняк Н. Інвестиційна діяльність у харчовій промисловості в Україні. *Економіка України*. 2003. № 2. С. 47–51.
7. Мушук В. В. Забезпечення реального виконання судових рішень як складова успішного відновлення економіки в повоєнний період. *Публічне управління в Україні: Виклики та Перспективи*. 2023. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-343-2-15>
8. Томах В. В. Сутність процесу управління знаннями підприємств промисловості. *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 161–166.
9. Винничук Р. Штучний інтелект в харчовій промисловості інтелект в харчовій. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. № 43 (вересень, 2024). С. 335–343. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.06.09.2024.043>

**Кушнір С. О.,**

д.е.н., професор, професор кафедри фінансів,  
банківської справи, страхування та фондового ринку,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1410-1887>,

**Шевченко А. А.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,  
ОП Фінанси та кредит,  
Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна

## **1.5. ЕКСПОРТ УКРАЇНСЬКОЇ АГРОПРОДУКЦІЇ: ЄВРОПЕЙСЬКЕ АРТНЕРСТВО ТА ДОСЯГНУТІ РЕЗУЛЬТАТИ**

**Вступ.** Зовнішня торгівля є важливою складовою економічного розвитку будь-якої країни, а для України експорт сировини та продуктів харчування відіграє значну роль у формуванні валютних надходжень та підтримці торговельного балансу. Агропромисловий сектор є одним із ключових напрямів вітчизняного експорту, що забезпечує стабільні поставки продукції на міжнародні ринки та сприяє розвитку економіки країни.

Експорт сільськогосподарської сировини та харчових продуктів дозволяє Україні зміцнювати свої позиції на світовому ринку та залучати іноземні інвестиції в аграрний сектор. Країна є одним із провідних світових постачальників зернових, олійних культур, м'ясної та молочної продукції, що робить її вагомим гравцем у сфері міжнародної торгівлі продовольством.

Розвиток зовнішньої торгівлі у цій сфері також сприяє створенню нових робочих місць, розширенню виробничих потужностей та впровадженню інноваційних технологій у сільському господарстві та харчовій промисловості. Однак водночас виникають певні виклики, зокрема необхідність адаптації до міжнародних стандартів, залежність від коливань світових цін та геополітичні фактори, що можуть впливати на експортні потоки.

**Виклад основних результатів дослідження.** Значення експорту для економіки України є надзвичайно важливим, оскільки він забезпечує значну частку валютних надходжень, підтримує платіжний баланс країни та сприяє економічному зростанню. До повномасштабного вторгнення Росії у 2022 році Україна входила

до числа найбільших світових експортерів сільськогосподарської продукції, зокрема зернових і олійних культур, які постачалися до Європи, Азії, Африки та Близького Сходу. Аграрний сектор формував близько 40% загального експорту, що у 2023 році становило приблизно 23 мільярди доларів США, забезпечуючи робочі місця для мільйонів українців та підтримуючи розвиток інфраструктури.

Війна значно ускладнила логістику та скоротила обсяги поставок, проте Україна продовжує адаптуватися до нових викликів, розширюючи альтернативні маршрути експорту, укладаючи нові торговельні угоди та впроваджуючи державні програми підтримки експортерів. Незважаючи на труднощі, експорт залишається критично важливим для фінансової стабільності країни, її міжнародного економічного співробітництва та відновлення після війни [1].

Війна завдала серйозного удару по аграрному сектору України, що є одним із ключових двигунів економіки країни. Російська агресія призвела до фізичного знищення сільськогосподарських угідь, мінування полів, руйнування інфраструктури та логістичних ланцюгів, що суттєво ускладнило ведення сільськогосподарської діяльності.

За оцінками Київської школи економіки, сукупні непрямі втрати аграрного сектору можуть досягти 83 мільярдів доларів США до кінця 2025 року, що обумовлено скороченням посівних площ, дефіцитом добрив і пального, трудовими міграціями та руйнуванням зрошувальних систем. Крім того, блокада українських портів і обмеження експорту змусили аграріїв шукати альтернативні маршрути постачання продукції, що спричинило додаткові витрати на логістику та зниження конкурентоспроможності українського зерна на світовому ринку [2].

В умовах війни та складної економічної ситуації уряд України вжив низку заходів для стабілізації аграрного сектору та забезпечення продовольчої безпеки. Одним із ключових рішень стало запровадження мінімальних експортних цін на основні сільськогосподарські товари, що має на меті запобігання демпінгу, захист українських виробників та збереження прибутковості галузі. Такий механізм дозволяє вирівняти ринкові умови, скоригувати цінові дисбаланси, спричинені війною, а також зменшити залежність від зовнішніх факторів, таких як коливання світових цін на зернові й олійні культури.

Крім того, уряд продовжує розширювати альтернативні логістичні маршрути для експорту, зокрема через дунайські порти та європейські транспортні хаби, а також веде переговори щодо подальшого продовження «зернової ініціативи» та усунення

торговельних бар'єрів на зовнішніх ринках. Завдяки таким заходам Україна прагне не лише зберегти обсяги експорту, а й підтримати фінансову стійкість аграрного сектору в умовах військових викликів [3].

Крім того в умовах війни та обмежень на експорт уряд України активно стимулює переорієнтацію аграрного сектору на внутрішній ринок, що має сприяти економічній стабільності та підтримці національного виробника. Одним із ключових заходів стало зобов'язання державних установ закуповувати вітчизняну продукцію замість імпоротної, починаючи з рибної продукції, що створює додатковий попит та стимулює розвиток місцевих підприємств. Такий крок не лише покращує платіжний баланс країни, зменшуючи відтік валюти за кордон, а й підтримує зайнятість у сільському господарстві, харчовій промисловості та суміжних галузях.

Окрім цього, переорієнтація на внутрішній ринок сприяє зміцненню продовольчої безпеки країни та стимулює розвиток локальних виробничих потужностей, що може стати довгостроковою стратегією навіть після завершення воєнних дій. Уряд також планує розширювати програми підтримки малих та середніх агровиробників, спрощувати доступ до державних закупівель і забезпечувати сприятливі умови для локального бізнесу, що дозволить ефективніше використовувати національні ресурси та підвищити економічну незалежність країни [4].

Важливим аспектом є аналіз товарної структури експорту, оскільки він дозволяє оцінити тенденції розвитку галузі, виявити сильні та слабкі сторони, а також визначити перспективні напрямки для розширення ринків збуту.

Таблиця 15

Товарна структура зовнішньої торгівлі України 2021 – 2024 рр., в тис. дол. США

| Код і назва товарів згідно з УКТ ЗЕД            | Експорт         |                 |                 |                  | Абсолютне відхилення | Темп росту    | Темп приросту |
|-------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|----------------------|---------------|---------------|
|                                                 | 2021р.          | 2022р.          | 2023р.          | 2024р.           | 2021/2024            | 2021/2024     | 2021/2024     |
| 1                                               | 2               | 3               | 4               | 5                | 6                    | 7             | 8             |
| I. Живі тварини; продукти тваринного походження | 1345194,8       | 1471818,7       | 1363232,6       | 1643521,5        | 298326,64            | 122,2%        | 22,2%         |
| 01 живі тварини                                 | 40878,5         | 38828,8         | 30593,7         | 38138,2          | -2740,31             | 93,3%         | -6,7%         |
| <b>02 м'ясо та їстівні субпродукти</b>          | <b>845553,4</b> | <b>923757,5</b> | <b>892295,2</b> | <b>1052793,3</b> | <b>207239,90</b>     | <b>124,5%</b> | <b>24,5%</b>  |
| 03 риба і ракоподібні                           | 57194,7         | 42356,3         | 23788,8         | 46819,3          | -10375,43            | 81,9%         | -18,1%        |

**Сталий розвиток сільських територій через призму євроінтеграції: виклики та перспективи  
Колективна монографія**

Продовження таблиці 15

| 1                                                                 | 2               | 3               | 4               | 5               | 6                | 7             | 8             |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|---------------|---------------|
| <b>04 молоко та молочні продукти, яйця птиці; натуральний мед</b> | <b>378473,9</b> | <b>452080,0</b> | <b>403527,6</b> | <b>489313,2</b> | <b>110839,34</b> | <b>129,3%</b> | <b>29,3%</b>  |
| 05 інші продукти тваринного походження                            | 23094,4         | 14796,1         | 13027,3         | 16457,5         | -6636,86         | 71,3%         | -28,7%        |
| II. Продукти рослинного походження                                | 15538028,4      | 13472682,9      | 11716693,9      | 13527637,7      | -2010390,69      | 87,1%         | -12,9%        |
| <b>06 живі дерева та інші рослини</b>                             | <b>8142,6</b>   | <b>4962,6</b>   | <b>3971,0</b>   | <b>3733,6</b>   | <b>-4408,98</b>  | <b>45,9%</b>  | <b>-54,1%</b> |
| 07 овочі                                                          | 196607,0        | 102670,7        | 113535,2        | 162163,2        | -34443,83        | 82,5%         | -17,5%        |
| 08 їстівні плоди та горіхи                                        | 368197,5        | 312964,2        | 256688,1        | 361456,7        | -6740,81         | 98,2%         | -1,8%         |
| <b>09 кава, чай</b>                                               | <b>15900,9</b>  | <b>10973,7</b>  | <b>11237,4</b>  | <b>19944,1</b>  | <b>4043,22</b>   | <b>125,4%</b> | <b>25,4%</b>  |
| 10 зернові культури                                               | 12343846,1      | 9108153,5       | 8306665,9       | 9418264,5       | -2925581,64      | 76,3%         | -23,7%        |
| 11 продукція борошномельно-круп'яної промисловості                | 148284,1        | 139391,2        | 157392,9        | 133662,2        | -14621,85        | 90,1%         | -9,9%         |
| 12 насіння і плоди олійних рослин                                 | 2435156,5       | 3757692,3       | 2819494,1       | 3393753,7       | 958597,17        | 139,4%        | 39,4%         |
| <b>13 шелак природний</b>                                         | <b>3606,9</b>   | <b>2379,3</b>   | <b>2186,6</b>   | <b>1676,5</b>   | <b>-1930,42</b>  | <b>46,5%</b>  | <b>-53,5%</b> |
| <b>14 рослинні матеріали для виготовлення</b>                     | <b>18286,7</b>  | <b>33495,4</b>  | <b>45522,7</b>  | <b>32983,2</b>  | <b>14696,46</b>  | <b>180,4%</b> | <b>80,4%</b>  |
| III. 15 Жири та олії тваринного або рослинного походження         | 7037234,2       | 5948570,7       | 5649063,6       | 5756425,8       | -1280808,42      | 81,8%         | -18,2%        |
| IV. Готові харчові продукти                                       | 3788474,9       | 2496887,0       | 3271695,0       | 3755722,9       | -32752,00        | 99,1%         | -0,9%         |
| <b>16 продукти з м'яса, риби</b>                                  | <b>28873,7</b>  | <b>30832,4</b>  | <b>42592,5</b>  | <b>69813,2</b>  | <b>40939,44</b>  | <b>241,8%</b> | <b>141,8%</b> |
| <b>17 цукор і кондитерські вироби з цукру</b>                     | <b>246532,8</b> | <b>299573,9</b> | <b>596351,5</b> | <b>651650,9</b> | <b>405118,09</b> | <b>264,3%</b> | <b>164,3%</b> |
| 18 какао та продукти з нього                                      | 224012,2        | 147028,9        | 194883,3        | 272457,6        | 48445,38         | 121,6%        | 21,6%         |
| 19 готові продукти із зерна                                       | 414598,7        | 251789,3        | 314370,8        | 374524,1        | -40074,58        | 90,3%         | -9,7%         |
| <b>20 продукти переробки овочів</b>                               | <b>200567,8</b> | <b>222609,7</b> | <b>199497,1</b> | <b>317594,9</b> | <b>117027,09</b> | <b>158,3%</b> | <b>58,3%</b>  |
| 21 різні харчові продукти                                         | 177288,9        | 119685,4        | 157235,8        | 174659,0        | -2629,85         | 98,5%         | -1,5%         |
| 22 алкогольні і безалкогольні напої та оцет                       | 310449,2        | 204708,1        | 283012,9        | 312270,1        | 1820,89          | 100,6%        | 0,6%          |

Продовження таблиці 15

| 1                                           | 2          | 3         | 4         | 5         | 6          | 7      | 8      |
|---------------------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|------------|--------|--------|
| 23 залишки і відходи харчової промисловості | 1733138,6  | 1081829,2 | 1397472,4 | 1481089,4 | -252049,17 | 85,5%  | -14,5% |
| 24 тютюн і промислові замітники тютюну      | 453013,0   | 138830,3  | 86278,7   | 101663,7  | -351349,29 | 22,4%  | -77,6% |
| Усього:                                     | 27708932,3 | 23389959  | 22000685  | 24683308  | -3025624   | 89,08% | 10,92% |

Джерело: розраховано автором на основі [5]

У таблиці 15 проаналізовані статистичні показники експорту основних товарних груп за 2021-2024 роки, що дозволяє прослідкувати зміни у динаміці постачань та оцінити їхній вплив на загальний стан зовнішньої торгівлі.

Аналіз динаміки експорту сировини та продуктів харчування за період 2021-2024 років демонструє загальну тенденцію до зростання, хоча деякі категорії товарів зазнали зменшення обсягів постачання. Розглянемо детальніше основні зміни, які відбулися у товарній структурі експорту, та можливі причини цих змін.

Загальний обсяг експорту сільськогосподарської продукції та сировини скоротився на майже 11%, хоча в порівнянні з попереднім роком відмічається зростання на 12,2%. Така динаміка вказує на збереження високого попиту на українську аграрну продукцію на міжнародних ринках, що, ймовірно, спричинено конкурентоспроможністю вітчизняних товарів, розширенням географії експорту та підвищенням якості продукції.

Серед продукції, експорт якої збільшився, можна виділити м'ясо та їстівні субпродукти, молочні продукти, яйця та натуральний мед, рослинні матеріали для виготовлення, продукти переробки овочів, та більше, ніж в два рази - продукти з м'яса, риби, цукор і кондитерські вироби з цукру, частка яких хоч в загальному обсязі українського експорту і невелика, але відмічається досить значне зростання на 164,3%, оскільки це продукт харчової переробки із додатною вартістю, виручка від продажу шоколаду у 2024 році зросла на 38% (264 млн дол. США), печива - майже 27% (269 млн дол. США), а цукерок без шоколаду – понад 15% (215 млн дол. США). Фахівці зазначають, що українська продукція добре зарекомендувала себе на іноземних ринках та загалом є затребуваною [8].

На відміну від позитивної динаміки в більшості категорій, експорт живих дерев та інших рослин, шелаку природного, тютюну і промислових замінників тютюну зазнали найбільшого скорочення.

Отже, аналіз статистичних показників товарної структури експорту свідчить про загальне зростання аграрного експорту, особливо у сегменті переробленої продукції. Також варто приділити увагу диверсифікації експорту - переглянути стратегії виходу на нові ринки або стимулювати внутрішню переробку з метою збільшення доданої вартості продукції, розвивати логістику та працювати над зниженням торговельних бар'єрів. Це дозволить не лише збільшити обсяги постачання, а й зробити український аграрний сектор більш стійким до змін у світовій економіці.

Розглянемо статистичні показники географічного розподілу експорту продовольчих товарів та сировини за 2021-2024 роки, що дозволяє простежити зміни у структурі постачань і визначити їхній вплив на загальний стан зовнішньої торгівлі.

Таблиця 16

Розподіл експорту товарів за географічними регіонами 2021 – 2024 рр.,  
в млн дол. США

|                  | Продовольчі товари та сировина<br>для їх виробництва |        |        |                    | Абсолютне<br>відхилення | Темп<br>росту | Темп<br>приросту |
|------------------|------------------------------------------------------|--------|--------|--------------------|-------------------------|---------------|------------------|
|                  | 2021                                                 | 2022   | 2023   | 2024<br>1-3 кварт. | 2021/2024               | 2021/2024     | 2021/2024        |
| 1                | 2                                                    | 3      | 4      | 5                  | 6                       | 7             | 8                |
| Усі країни світу | 27 687                                               | 23 380 | 22 000 | 17 923             | -9764,00                | 64,7%         | -35,3%           |
| Європа           | 8 262                                                | 13 199 | 12 719 | 9 591              | 1329,00                 | 116,1%        | 16,1%            |
| Америка          | 289                                                  | 219    | 208    | 170                | -119,00                 | 58,8%         | -41,2%           |
| Азія             | 13 917                                               | 7 492  | 6 839  | 5 655              | -8262,00                | 40,6%         | -59,4%           |
| Африка           | 3 741                                                | 1 643  | 1 570  | 1 943              | -1798,00                | 51,9%         | -48,1%           |
| СНД              | 1 367                                                | 776    | 630    | 550                | -817,00                 | 40,2%         | -59,8%           |

Джерело: розраховано автором на основі [6,7]

Найбільшим напрямком експорту залишається Європа, яка демонструє позитивну динаміку. Якщо у 2021 році поставки становили 8262 млн дол. США, то за три квартали 2024 року вони вже досягли 9591 млн дол. США. Темп росту порівняно з 2021 роком склав 16%, що вказує на стійкий попит та розширення торговельних зв'язків з європейськими партнерами.

Протилежна ситуація спостерігається в азіатському напрямку. У 2021 році експорт в Азію становив 13 917 млн дол. США, проте до 2024 року він скоротився майже вдвічі – до 5655 млн дол. США. Це може бути пов'язано зі зміною торговельної політики, регіональними обмеженнями або зміною попиту на українську продукцію. Загальний темп скорочення експорту в цей регіон склав майже 59%.

Щодо ринків Америки та Африки, вони також демонструють зниження. Американський ринок скоротився з 289 млн дол. США у 2021 році до 170 млн дол. США у 2024 році, що означає падіння на 41%. Африканський напрямок також зменшився майже на 48%, хоча у 2024 році спостерігається незначне покращення порівняно з 2023 роком.

Загалом, обсяг експорту продовольчих товарів та сировини значно скоротився, що свідчить про серйозні виклики у сфері міжнародної торгівлі, через макроекономічні фактори, політичну нестабільність та зміну логістичних маршрутів.

Залежно від сектора економіки та розміру підприємств, внесок у зовнішню торгівлю може суттєво відрізнятись. В таблиці 17 розглянуто динаміку експорту підприємств різних галузей залежно від кількості найманих працівників, що дозволяє зрозуміти основні тенденції та виклики, з якими стикається бізнес у сфері зовнішньої торгівлі.

Таблиця 17

Експорт товарів суб'єктами господарювання за кількістю найманих працівників  
2020 – 2023 рр., в млн дол. США

| Найменуван-<br>ня за КВЕД                                                        | Усього учасників ЗЕД |                     |               |                     |               |                     |               |                     | Темп<br>росту<br>вартості<br>2020/<br>2023 | Темп<br>приросту<br>2020/<br>2023 |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------------|---------------|---------------------|---------------|---------------------|---------------|---------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------|
|                                                                                  | 2020                 |                     | 2021          |                     | 2022          |                     | 2023          |                     |                                            |                                   |
|                                                                                  | Кі-сть<br>од.        | млн.<br>дол.<br>США | Кі-сть<br>од. | млн.<br>дол.<br>США | Кі-сть<br>од. | млн.<br>дол.<br>США | Кі-сть<br>од. | млн.<br>дол.<br>США |                                            |                                   |
| 1                                                                                | 2                    | 3                   | 4             | 5                   | 6             | 7                   | 8             | 9                   | 10                                         | 11                                |
| Сільське<br>господарство<br>, лісове<br>господарство<br>та рибне<br>господарство | 1914                 | 3523,7              | 1819          | 4311,3              | 2803          | 4281,3              | 2399          | 4338,9              | 123,1%                                     | 23,1%                             |
| Добувна<br>промисловість<br>і розроблення<br>кар'єрів                            | 150                  | 4537,6              | 155           | 7226,9              | 138           | 3077,4              | 108           | 1875,4              | 41,3%                                      | -58,7%                            |
| Переробна<br>промисловість                                                       | 6733                 | 23826,6             | 6812          | 33306,3             | 6094          | 18500,9             | 5645          | 14157,6             | 59,4%                                      | -40,6%                            |

Джерело: розраховано автором на основі [9]

У 2020 році кількість учасників ЗЕД у сільському господарстві складала 1914 одиниць, а в переробній промисловості в 3,5 разів більше - 6733. До 2023 року кількість сільськогосподарських підприємств – учасників ЗЕД зросла на чверть – до 2399 одиниць, а в переробній галузі зменшилася на 16% до 5645 одиниць, а обсяг експорту скоротився на 40,6 % до 14157,6 млн. доларів.

Якщо аналізувати вплив кількості найманих працівників, можна зробити висновок, що великі підприємства з більшою чисельністю персоналу відіграють ключову роль у зовнішній торгівлі. Вони мають кращий доступ до міжнародних ринків, можливість інвестувати в якість продукції та відповідність міжнародним стандартам. Водночас малі підприємства стикаються з труднощами виходу на зовнішні ринки, що може обмежувати їхній внесок у загальні експортні показники.

Таким чином, для стимулювання експорту варто приділяти увагу підтримці малого та середнього бізнесу, розширенню доступу до міжнародних ринків та підвищенню конкурентоспроможності продукції. Особливу роль у цьому можуть відігравати державні програми, які сприяють популяризації української продукції, виробленої малим та середнім бізнесом, за кордоном, фінансовій підтримці, модернізації виробництва та спрощенню процедур зовнішньоекономічної діяльності.

А також експорт сировини та харчових продуктів вимагає дотримання низки міжнародних стандартів і вимог, що забезпечують безпечність, якість і відповідність продукції нормам країн-імпортерів. Для успішного виходу українських виробників на зовнішні ринки необхідно дотримуватися ключових регламентів, сертифікаційних вимог і стандартів безпечності. Серед основних нормативних актів, систем контролю якості та стандартів, які повинні враховувати українські експортери, основними є:

1) Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів», що встановлює базові правила щодо виробництва, обігу, ввезення та вивезення харчової продукції, визначає відповідальність операторів ринку, споживачів і контролюючих органів, а також встановлює критерії, які мають бути виконані для дотримання вимог якості та безпечності. Крім цього, закон сприяє гармонізації національних стандартів із міжнародними вимогами, що є критично важливим для експортерів [10].

2) Система аналізу небезпечних чинників і критичних точок контролю (НАССР) є обов'язковою для всіх підприємств харчової промисловості, які прагнуть відповідати міжнародним стандартам безпечності. НАССР базується на систематичному підході до виявлення, оцінки та контролю потенційних ризиків на всіх етапах виробництва харчових продуктів, дозволяє мінімізувати можливість контамінації продукції небезпечними речовинами, покращує контроль виробничих процесів і забезпечує відповідність вимогам міжнародних ринків [11].

3) Стандарт ISO 22000 охоплює всі етапи виробництва харчових продуктів, включаючи контроль якості сировини, умови транспортування та зберігання готової

продукції. Він об'єднує принципи системи HACCP і управління якістю для забезпечення максимальної безпечності продуктів. Стандарт FSSC 22000 є сертифікаційною схемою, яка базується на ISO 22000 та додаткових вимогах щодо безпечності харчової продукції, широко визнається в усьому світі та застосовується для підприємств, що постачають продукцію до міжнародних торговельних мереж. Впровадження цих стандартів допомагає українським виробникам відповідати суворим міжнародним вимогам, підвищує конкурентоспроможність їхньої продукції та розширює доступ до глобального ринку[12].

4) Стандарти Codex Alimentarius – це міжнародний зведений кодекс стандартів для харчової продукції, розроблений під егідою FAO та ВООЗ. Його метою є захист здоров'я споживачів та сприяння добросовісній торгівлі харчовими продуктами. Codex встановлює вимоги до безпечності харчових продуктів, гігієни, маркування, використання харчових добавок, залишків пестицидів, забруднювачів та інших аспектів якості продукції. Дотримання цих стандартів є важливим для експортерів, оскільки більшість країн використовують їх як основу для національних законодавчих норм [13].

5) Вимоги Європейського Союзу – для експорту харчових продуктів до ЄС необхідно відповідати суворим нормативним актам та регламентам, що встановлюють допустимі рівні забруднюючих речовин, залишків пестицидів, ветеринарних препаратів і добавок у продуктах харчування. Основними документами, які регулюють безпечність харчових продуктів у ЄС, є Регламент (ЄС) 178/2002, Регламент (ЄС) 852/2004 та Регламент (ЄС) 853/2004.

Європейське законодавство також вимагає обов'язкового маркування харчових продуктів відповідно до Регламенту (ЄС) 1169/2011, який регулює надання інформації для споживачів, включаючи склад продукції, наявність алергенів, харчову цінність та походження. Для виходу на європейський ринок українські виробники повинні забезпечити відповідність своїх товарів цим вимогам та пройти необхідні процедури сертифікації [13].

6) Сертифікація органічної продукції – для експорту органічної продукції необхідно пройти сертифікацію відповідно до міжнародних стандартів, таких як:

- Органічний Регламент ЄС;
- Органічний Стандарт Канади (COR);
- Bio Suisse (Швейцарія);
- Naturland (Німеччина);
- KRAV (Швеція).

Наявність відповідного сертифіката підтверджує, що продукція відповідає вимогам органічного виробництва, не містить штучних добрив, пестицидів, генетично модифікованих організмів (ГМО) та інших синтетичних домішок. Виробники, які отримали таку сертифікацію, отримують доступ до преміального сегмента міжнародного ринку та можуть реалізовувати продукцію за вищими цінами [14].

**Висновки.** Дослідження зовнішньої торгівлі України сировиною та продуктами харчування за період 2021–2024 років виявило суттєві зміни в обсягах експорту, структурі товарних груп та географічному розподілі поставок. Попри численні економічні та політичні виклики, аграрний сектор залишається стратегічно важливим для економіки країни, забезпечуючи валютні надходження та підтримку зайнятості населення.

Динаміка експорту протягом цього періоду була нестабільною, що було зумовлено впливом військового конфлікту, який порушив логістичні ланцюги та обмежив доступ до портів, а також коливаннями світових цін на зернові та олійні культури. Крім того, зростаюча конкуренція з боку інших країн-експортерів аграрної продукції також вплинула на обсяги експорту. Незважаючи на ці труднощі, українські виробники активно шукали альтернативні ринки збуту та розширювали логістичні маршрути, щоб підтримувати стабільний експорт.

Структура експорту також зазнала змін. Спостерігалось збільшення експорту м'ясної продукції, молочних виробів та перероблених продуктів, що свідчить про зростання частки продукції з доданою вартістю. Водночас зменшився експорт живих тварин і деяких видів рослинної продукції, що пояснюється посиленням міжнародних стандартів та внутрішніми економічними факторами. Експорт зернових, хоча і знизився, залишається критично важливим для зовнішньої торгівлі України.

Географічна спрямованість експорту також змінилася. Європа закріпилася як основний торговельний партнер України, демонструючи зростання імпорту українських товарів. Водночас спостерігалось значне скорочення експорту до Азії, Африки та пострадянських країн, що пояснюється змінами у міжнародній політиці, торговельними обмеженнями та нестабільністю поставок. Експорт до Америки також скоротився, але зберігає потенціал для подальшого розвитку в довгостроковій перспективі.

Виклики та перспективи для українського аграрного сектору на міжнародних ринках включають високу залежність від глобальних ринків, логістичні проблеми, спричинені військовими діями, та посилення міжнародних вимог до якості та безпечності продукції. Однак існують і перспективи розвитку, такі як диверсифікація

ринків збуту, розширення переробки сировини, розвиток логістичної інфраструктури та гармонізація стандартів якості.

Попри численні економічні та політичні виклики, аграрний сектор залишається стратегічно важливим для економіки України, забезпечуючи валютні надходження та підтримку зайнятості населення. Подальше зростання експорту можливе завдяки диверсифікації ринків, розвитку переробної промисловості, удосконаленню логістичних маршрутів та впровадженню міжнародних стандартів якості. У довгостроковій перспективі Україна має всі шанси посилити свої позиції на світовому ринку агропродовольчої продукції та стати ще більш конкурентоспроможним учасником міжнародної торгівлі.

#### Список використаних джерел

1. Ukraine farm sector indirect losses may reach \$83 bln due to Russian invasion, analysts say. URL: <https://www.reuters.com/markets/commodities/ukraine-farm-sector-indirect-losses-may-reach-83-bln-due-russian-invasion-2024-10-03/>
2. Україна та глобальна продовольча безпека в умовах війни. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ukrayina-ta-hlobalna-prodovolcha-bezpeka-v-umovakh-viyny>
3. Україні необхідна системна реформа експорту. URL: <https://uaexport.org/2024/11/24/ukrayini-neobhidna-sistemna-reforma-eksportu/>
4. Ukraine should switch to domestic food purchases, farm minister says. URL: <https://www.reuters.com/markets/commodities/ukraine-should-switch-domestic-food-purchases-farm-minister-says-2024-11-13/>
5. Товарна структура зовнішньої торгівлі України. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/zd/tsztt/arh\\_tsztt2024\\_u.html](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/zd/tsztt/arh_tsztt2024_u.html)
6. Розподіл експорту товарів за географічними регіонами. URL: [https://bank.gov.ua/files/ES/Trade\\_y.pdf](https://bank.gov.ua/files/ES/Trade_y.pdf)
7. Динаміка експорту товарів у розрізі країн світу. URL: [https://bank.gov.ua/files/ES/Trade\\_q.pdf](https://bank.gov.ua/files/ES/Trade_q.pdf)
8. Ведмеденко І. Торговельний прорив-2024: експорт зростає, але зарано відкорковувати шампанське. URL: <https://www.unian.ua/economics/other/torgivelniiy-proriv-2024-eksport-zrostaye-ale-zarano-vidkorkovuvati-shampanske-12885414.html>
9. Експорт товарів суб'єктами господарювання за кількістю найманих працівників за видами економічної діяльності. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zd/et\\_knp\\_reg/arh\\_et\\_knp\\_u.html](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zd/et_knp_reg/arh_et_knp_u.html)

10. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів :Закон України від 23.12.1997 № 771/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80#Text>
11. НАССР. Харчове виробництво. URL: <https://certification.ua/standart>
12. ISO 22000. Харчове виробництво. URL: <https://certification.ua/standart>
13. Законодавство Європейського Парламенту та Ради ЄС у сфері якості харчової продукції та ступінь врахування його вимог в законодавчій та нормативно-правовій базі України. URL: [https://pidru4niki.com/14020305/tovarovnavstvo/zakonodavstvo\\_yevropeyskogo\\_parlamentu\\_radi\\_sferi\\_yakosti\\_harchovoyi\\_produktsiyi](https://pidru4niki.com/14020305/tovarovnavstvo/zakonodavstvo_yevropeyskogo_parlamentu_radi_sferi_yakosti_harchovoyi_produktsiyi)
14. Сертифікація виробництва харчових продуктів. URL: <https://organicstandard.ua/services/inspectionandcertification/food-production>

**Батракова Т. І. ,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів,  
банківської справи, страхування та фондового ринку,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5710-9416>

**Сейсебаєва Н. Г.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6496-2554>,

**Лосєва Е. С.**

здобувачка першого (бакалаврського) рівня  
ОП Управління персоналом та економіка праці  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-9152-8933>

**Осмаковська К. Ю.**

здобувачка першого (бакалаврського) рівня  
ОП Управління персоналом та економіка праці  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-9547-4033>

Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна

## **1.6. АВТОМОТИЗАЦІЯ КАДРОВОГО ДІЛОВОДСТВА В АГРОПІДПРИЄМСТВАХ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

**Вступ.** Сучасні агропідприємства стикаються з необхідністю підвищення ефективності управління персоналом та кадрового діловодства в умовах цифрової трансформації. Традиційні методи обліку кадрів і ведення кадрової документації, що базуються на паперових носіях або застарілих програмних рішеннях, не відповідають сучасним вимогам швидкості, точності та зручності. Це призводить до значних витрат часу та ресурсів, підвищує ризики помилок і ускладнює аналіз кадрової інформації.

На сучасному етапі розвитку господарських відносин на рівні окремого суб'єкта господарювання все більше уваги приділяється питанням належної організації та документаційного оформлення трудових відносин. Законодавство про працю постійно розвивається та вдосконалюється, підвищуються вимоги до правильного оформлення кадрової документації на підприємствах усіх форм власності.

Ситуація ускладнюється викликами, які постали перед Україною внаслідок війни, економічних змін і міграційних процесів. Агропідприємства зазнають кадрових втрат, змушені адаптуватися до нових умов роботи та впроваджувати технологічні

рішення для забезпечення безперебійного функціонування. Додаткові виклики створює специфіка аграрного сектору, де кадровий склад часто змінюється через сезонні роботи, а географічна розпорошеність господарств ускладнює централізований облік персоналу.

У таких умовах актуальним завданням стає впровадження автоматизованих систем кадрового діловодства, які дозволять оптимізувати роботу з документацією, забезпечити її відповідність законодавчим нормам та підвищити ефективність кадрового управління.

Аналіз останніх досліджень у сфері автоматизації кадрового діловодства свідчить про значні зміни, зумовлені цифровізацією та розвитком інформаційних технологій. Науковці, такі як Цупаленко В. О. [1], акцентують увагу на впровадженні інформаційних систем для оптимізації кадрового документообігу. Дослідження Соловйової В. В. [2] розглядають ефективність використання ERP-систем для управління персоналом в аграрному секторі.

Гриньова В. М. [3] аналізує проблеми та перспективи цифрової трансформації агропідприємств, зокрема питання автоматизації кадрових процесів.

В дослідженні проаналізовані сучасні тенденції автоматизації кадрового діловодства в агропідприємствах України в умовах цифрової трансформації та викликів, спричинених війною, економічною нестабільністю та кадровими змінами.

**Виклад основних результатів дослідження.** Автоматизація кадрового діловодства є важливим стратегічним напрямком для агросектору, що сприятиме його збереженню під час війни та розвитку в умовах післявоєнної перебудови економіки України.

Кадрове діловодство є ключовим елементом системи управління персоналом, що забезпечує документальну фіксацію трудових відносин між працівниками та роботодавцем. Воно включає сукупність процесів, пов'язаних із веденням кадрової документації, оформленням прийому, переведення та звільнення працівників, обліком робочого часу, нарахуванням заробітної плати, відпустками та іншими аспектами кадрового адміністрування [4].

У сучасних умовах ефективне кадрове діловодство є необхідним для дотримання трудового законодавства, забезпечення прозорості управлінських процесів та підвищення загальної продуктивності підприємства. З огляду на зростання обсягів документації та необхідність швидкого доступу до даних, все більше

підприємств переходять до автоматизованих рішень, що дозволяють оптимізувати управління персоналом.

Агропідприємства мають специфічну організаційну структуру та характерні особливості у кадровій політиці, що суттєво впливає на процеси кадрового діловодства. Основні труднощі виникають через сезонний характер роботи, віддаленість виробничих об'єктів та високу ротацію персоналу.

Для забезпечення ефективного управління персоналом агropідприємствам необхідно впроваджувати сучасні цифрові рішення, зокрема HRM-системи, які дозволяють автоматизувати кадровий облік, спростити процедури прийому та звільнення працівників, а також підвищити рівень збереження документації.

Таблиця 18 містить основні особливості кадрового діловодства в агropідприємствах та їхній вплив на управління персоналом.

Таблиця 18

Особливості кадрового діловодства в агropідприємствах

| Особливість                                     | Вплив на кадровий облік                                                         | Можливі рішення                                                                       |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Велика кількість сезонних працівників           | Часті зміни у штатному розкладі, необхідність швидкого оформлення та звільнення | Використання електронного документообігу, автоматизованих систем обліку працівників   |
| Віддаленість підприємств від центрального офісу | Ускладнена передача документів, проблеми з контролем ведення кадрового обліку   | Хмарні HRM-системи, цифрові підписи, електронний архів кадрових документів            |
| Висока ротація персоналу                        | Постійна потреба у рекрутингу та адаптації нових працівників                    | Використання електронних платформ для рекрутингу, створення швидких програм адаптації |
| Нерегулярний графік роботи                      | Труднощі у веденні табелю обліку робочого часу                                  | Впровадження мобільних додатків для реєстрації робочого часу                          |
| Обмежений доступ до навчання та розвитку        | Низька кваліфікація працівників, труднощі з підвищенням продуктивності          | Онлайн-навчання, мобільні платформи для дистанційного навчання                        |

Джерело: розроблено на основі даних джерел [4]

Таким чином, цифрові HRM-рішення можуть суттєво покращити управління персоналом в агropідприємствах, забезпечуючи швидкість, точність та доступність кадрового обліку. Завдяки автоматизації зменшується вплив людського фактора, оптимізуються адміністративні витрати та підвищується гнучкість управлінських процесів. В умовах сучасних викликів, зокрема війни та економічної нестабільності,

впровадження таких систем стає не лише конкурентною перевагою, а й необхідністю для стабільної роботи підприємств.

Автоматизація кадрового діловодства є ключовим етапом у трансформації управління персоналом агропідприємств, оскільки вона значно полегшує обробку інформації, знижує кількість помилок та сприяє ефективності у веденні документації. Впровадження сучасних технологій у кадрове діловодство забезпечує значні переваги для агропідприємств, що мають специфічні потреби через сезонність праці та велику територіальну розгалуженість. Основні підходи та рішення, які можуть бути використані для автоматизації кадрових процесів:

- Впровадження HRM-систем (Human Resource Management Systems). HRM-системи є комплексними програмними рішеннями для автоматизованого ведення кадрових процесів, що охоплюють всі аспекти управління персоналом. Наприклад, SAP, Workday або АСУ можуть забезпечити:

- автоматичне ведення особових справ працівників;
- контроль за робочим часом, що включає облік відпусток, лікарняних та додаткових відпрацювань;
- розрахунок заробітної плати та податкових відрахувань;
- управління кадровим документообігом, включаючи підготовку контрактів, заяв, наказів.

Ці системи дозволяють зменшити час, необхідний для обробки даних, забезпечити точність у розрахунках та спростити процеси прийому на роботу й звільнення.

- Електронний документообіг. Перехід від паперових носіїв до цифрових платформ дозволяє значно прискорити обробку документації. Впровадження електронного документообігу дозволяє:

- швидко обробляти та зберігати документи в електронному вигляді;
- забезпечити доступ до документів у будь-який час та з будь-якої точки;
- підвищити рівень безпеки зберігання та обробки інформації, зменшуючи ризик втрати документів або їх несанкціонованого доступу.

- Використання хмарних технологій. Хмарні технології дають можливість централізовано зберігати та обробляти кадрову інформацію. Це особливо актуально для агропідприємств, що мають численні підрозділи на великих територіях. Хмарні сервіси дозволяють:

- зберігати дані на віддалених серверах, що забезпечує легкий доступ до них навіть у віддалених районах;

- спільно використовувати документи та звіти в режимі реального часу, що підвищує ефективність роботи;
- миттєво синхронізувати дані між підрозділами та головним офісом.

• Автоматизований облік робочого часу. Для агропідприємств з великою кількістю сезонних працівників автоматизований облік робочого часу є необхідним. Використання біометричних систем або електронних карток дозволяє:

- точно відстежувати кількість відпрацьованих годин, що критично важливо для сезонних працівників;
- виключити помилки, що можуть виникати при ручному обліку;
- легко розраховувати оплату праці та додаткові виплати.

• Інтеграція з державними системами. Новітні HRM-рішення дозволяють інтегрувати кадровий документообіг з державними реєстрами та податковими органами [5]. Це значно спрощує процес подання звітності до соціальних фондів, податкових органів та інших державних установ. Системи автоматично генерують необхідні звіти, знижуючи навантаження на HR-спеціалістів та зменшуючи ризик помилок.

Автоматизація кадрового діловодства є важливим кроком до підвищення ефективності роботи агропідприємств. Впровадження сучасних HRM-систем, електронного документообігу та хмарних технологій дозволяє забезпечити точність, швидкість і надійність у веденні кадрових процесів. Це не тільки оптимізує документообіг, а й дозволяє суттєво знизити витрати часу і ресурсів на обробку кадрових даних.

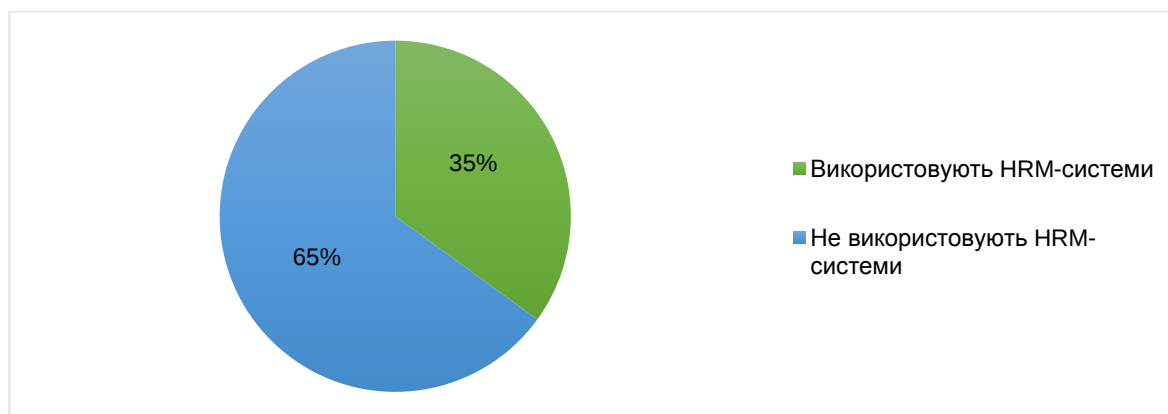


Рис. 19. Рівень використання HRM-систем агропідприємствами України

Джерело: розроблено на основі даних джерел [6]

Кругова діаграма, зображена на рисунку 19, ілюструє рівень використання HRM-систем агропідприємствами України. Як ми бачимо з рис. 19, лише 35% агропідприємств України використовують автоматизовані рішення, тоді як 65% залишаються на традиційних методах управління персоналом.

Низький рівень використання HRM-систем в агропідприємствах України можна пояснити кількома факторами, зокрема консерватизмом у підходах до управління персоналом, високими витратами на впровадження та обслуговування автоматизованих рішень, недостатнім рівнем цифрової грамотності працівників та низькою обізнаністю щодо переваг автоматизації. Також специфіка аграрного сектора, зокрема сезонність роботи та обмежені ресурси, сприяє вибору традиційних методів управління, що знижує попит на сучасні технологічні рішення.

Ефективне управління персоналом є ключовим фактором успішної роботи агропідприємств. Використання традиційних методів кадрового обліку часто супроводжується значними витратами часу, високим ризиком помилок і обмеженим доступом до інформації [6]. Натомість автоматизація кадрових процесів сприяє підвищенню точності даних, оптимізації робочого процесу та зниженню адміністративних витрат. Щоб краще зрозуміти переваги автоматизації порівняно з традиційними методами ведення кадрового обліку, розглянемо їх у структурованому вигляді в табл. 2.

Таблиця 19

Порівняння традиційного та автоматизованого кадрового діловодства

| Критерій                     | Традиційне кадрове діловодство              | Автоматизоване кадрове діловодство                         |
|------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Швидкість обробки документів | Повільна, залежить від людського фактора    | Висока, мінімізація ручної роботи                          |
| Точність даних               | Високий ризик помилок                       | Автоматичний контроль та зменшення помилок                 |
| Обсяг паперової роботи       | Великий, необхідність зберігання архівів    | Мінімальний, документи в електронному вигляді              |
| Контроль робочого часу       | Вручну, журнали обліку                      | Автоматизовані системи з біометрією                        |
| Гнучкість у веденні обліку   | Обмежена                                    | Висока, можливість швидкої адаптації                       |
| Доступ до інформації         | Ускладнений, вимагає фізичного доступу      | Миттєвий доступ у будь-який час і з будь-якого пристрою    |
| Витрати на адміністрування   | Високі витрати на папір, архіви та персонал | Оптимізація витрат, скорочення потреби у фізичних ресурсах |

Джерело: розроблено на основі даних джерел [7]

Згідно з порівнянням традиційного та автоматизованого кадрового діловодства, автоматизація дозволяє суттєво покращити ефективність процесів управління персоналом. Основною перевагою є значне прискорення обробки документів завдяки мінімізації ручної роботи, що веде до підвищення загальної продуктивності. Крім того, автоматизовані системи забезпечують більшу точність даних завдяки автоматичному контролю та зменшенню помилок. Відсутність необхідності зберігати великі архіви паперових документів і можливість миттєвого доступу до інформації з будь-якого пристрою також є важливими факторами, які покращують роботу з кадровими даними. Крім того, автоматизація дозволяє знизити витрати на адміністрування завдяки оптимізації використання фізичних ресурсів, таких як папір та персонал. Таким чином, автоматизоване кадрове діловодство забезпечує більшу гнучкість, зменшує помилки і економить час, що робить його ефективним рішенням для підприємств.

Автоматизовані системи значно скорочують час на виконання основних кадрових операцій. Наочне порівняння швидкості обробки цих процесів у традиційному та автоматизованому форматі наведено на рисунку 20.

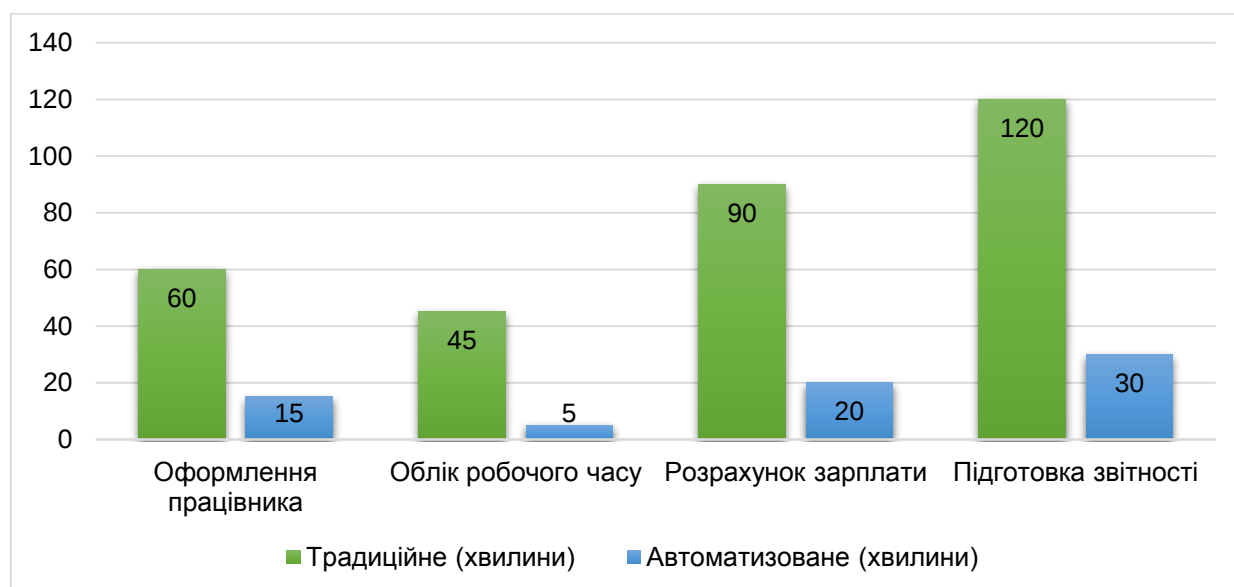


Рис. 20. Вплив автоматизації на швидкість обробки документів

Джерело: розроблено на основі даних джерел [7]

Як видно з рис. 20, автоматизовані процеси значно скорочують час на виконання основних кадрових операцій, таких як оформлення працівника, облік робочого часу, розрахунок зарплати та підготовка звітності.

Автоматизація кадрового діловодства в аграрному секторі в Україні здійснюється в межах чинного законодавства, яке не перешкоджає впровадженню

автоматизації та її функціонуванню. Ключовими законодавчими актами, що регулюють цю сферу, є Кодекс законів про працю України [8], який встановлює вимоги до кадрової документації, трудових договорів та обліку робочого часу; Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» [9], що визначає правила використання електронних документів та їх юридичну силу; а також Закон України «Про захист персональних даних» [10], який регулює обробку, зберігання та захист персональної інформації працівників.

Попри можливість переведення кадрового діловодства в цифровий формат, значна частина агропідприємств стикається з труднощами. Основні виклики включають необхідність належного збереження цифрових документів, забезпечення юридичної сили електронного підпису та інтеграцію автоматизованих систем із державними реєстрами.

Повномасштабна війна в Україні значно вплинула на процеси автоматизації кадрового діловодства в агросекторі. Основні виклики зображено на рисунку 21.

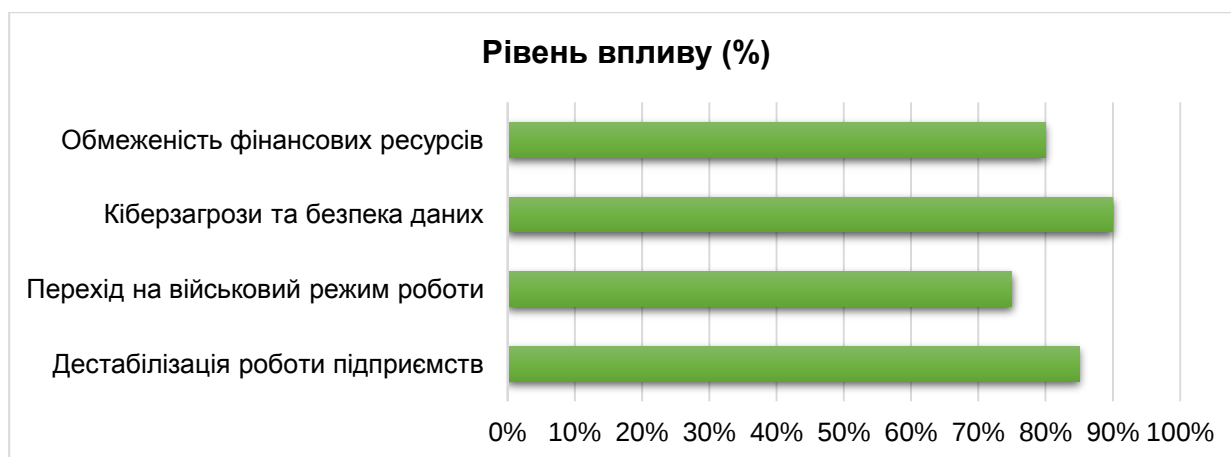


Рис. 21. Основні бар'єри автоматизації кадрового діловодства під час війни  
Джерело: розроблено на основі даних джерел [11]

Незважаючи на виклики, війна також стала стимулом до цифровізації, адже віддалений доступ до даних, мобільність систем та швидкість обробки кадрової інформації набувають критичного значення в умовах невизначеності.

Зважаючи на нові реалії, агропідприємства починають активніше впроваджувати цифрові рішення для управління персоналом. Одним із ключових напрямів стало використання хмарних HRM-систем, які забезпечують безперебійний доступ до кадрових даних незалежно від місця перебування працівників. Це особливо важливо в умовах релокації підприємств та евакуації персоналу.

Крім того, автоматизація кадрового діловодства сприяє оперативному аналізу ресурсів компанії, що допомагає приймати стратегічні рішення в умовах дефіциту робочої сили. Наприклад, цифрові платформи дають змогу швидко відстежувати наявність персоналу, вести облік робочого часу та планувати заміщення вакансій.

Окрему роль відіграють інтегровані системи безпеки, які забезпечують захист конфіденційної інформації. Використання сучасних методів шифрування та багаторівневого доступу знижує ризики витоку даних, що є критичним у період воєнного часу [12].

Таким чином, попри значні виклики, війна стала поштовхом для трансформації кадрових процесів в агросекторі. Автоматизація не лише підвищує ефективність управління персоналом, а й допомагає підприємствам швидше адаптуватися до змін, зберігаючи стабільність своєї діяльності.

Автоматизація кадрового діловодства є необхідністю для сучасних агропідприємств, оскільки дозволяє ефективно керувати персоналом, мінімізувати помилки у веденні документації та забезпечити відповідність законодавчим вимогам.

Сучасні інформаційні системи для управління персоналом (HRM-системи) надають комплексні рішення для автоматизації процесів кадрового обліку, розрахунку заробітної плати, управління відпустками, підбору персоналу та інших HR-процесів. В аграрному секторі, де значна частина працівників залучена на сезонній основі, особливо важливими є гнучкість, масштабованість та можливість швидкого внесення змін у кадрову документацію.

Вибір HRM-системи залежить від специфіки агропідприємства, його масштабу, потреб в автоматизації та доступного бюджету. В таблиці 20 наведено декілька популярних рішень щодо HRM-систем для агробізнесу.

Таблиця 20

Порівняльний аналіз популярних HRM-систем для агробізнесу

| Система            | Основний функціонал                                                                               | Переваги                                                                         | Недоліки                                     |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| 1                  | 2                                                                                                 | 3                                                                                | 4                                            |
| SAP SuccessFactors | Хмарне управління талантами, аналітика продуктивності персоналу, автоматизований підбір персоналу | Масштабованість, підтримка складних HR-процесів, розширені аналітичні можливості | Висока ціна, потребує складного налаштування |

Продовження таблиці 20

| 1                     | 2                                                                                | 3                                                                                                    | 4                                                           |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Workday               | Хмарний облік кадрів, аналітика, планування кар'єрного розвитку                  | Гнучкість, простота інтеграції з іншими бізнес-процесами                                             | Висока вартість, орієнтованість на великі підприємства      |
| BAS<br>Кадровий облік | Автоматизація кадрового документообігу, облік персоналу, ведення графіків роботи | Інтеграція з бухгалтерським обліком, зручність використання, адаптація до українського законодавства | Обмежений функціонал порівняно з комплексними HRM-системами |

Джерело: розроблено на основі даних джерел [13-15]

Аналіз популярних HRM-систем для агробізнесу показує, що вибір рішення залежить від масштабів підприємства, потреб в автоматизації та бюджету. BAS Кадровий облік є оптимальним для українських компаній завдяки відповідності законодавству та інтеграції з бухгалтерським обліком, проте має обмежений функціонал у сфері стратегічного управління персоналом. SAP SuccessFactors та Workday пропонують розширені аналітичні можливості й масштабованість, але їхня висока вартість і складність впровадження роблять їх більш підходящими для великих підприємств. Таким чином, агропідприємствам варто обирати систему, виходячи з власних потреб, доступних ресурсів та рівня цифрової зрілості.

В умовах швидкого технологічного прогресу використання новітніх рішень, таких як хмарні технології та штучний інтелект, стає ключовим фактором у досягненні високих результатів.

Хмарні HRM-системи забезпечують доступність кадрової інформації з будь-якого пристрою, підвищують безпеку даних та зменшують витрати на IT-інфраструктуру. Основні переваги використання хмарних рішень у кадровому обліку:

- автоматичне оновлення системи відповідно до змін у законодавстві;
- безперервний доступ до кадрових даних незалежно від місцезнаходження користувача;
- зниження витрат на серверне обладнання та підтримку IT-інфраструктури;
- інтеграція з іншими бізнес-процесами (фінансовий облік, ERP-системи, бухгалтерія).

Використання штучного інтелекту (ШІ) дозволяє підвищити ефективність кадрового управління та автоматизувати рутинні HR-завдання, зокрема:

- аналіз ефективності працівників (автоматичне відстеження продуктивності та оцінка внеску працівників у загальний результат);
- прогнозування кадрових потреб (аналіз даних про навантаження на персонал та визначення потреби у додаткових робітниках);
- автоматизація підбору персоналу (розумні алгоритми допомагають сортувати резюме, оцінювати відповідність кандидатів та скорочувати час на закриття вакансій);
- контроль рівня плинності кадрів (виявлення ризиків звільнень та розробка заходів для утримання персоналу) [16].

Інтеграція хмарних технологій і штучного інтелекту в кадрове діловодство відкриває значні можливості для оптимізації управління персоналом. Хмарні рішення забезпечують надійний доступ до даних, зменшують витрати на ІТ-ресурси та полегшують взаємодію між підрозділами. Водночас штучний інтелект дозволяє автоматизувати рутинні процеси, ефективніше оцінювати роботу працівників, прогнозувати потреби в кадрах і зменшувати їх плинність. Такі інструменти сприяють підвищенню гнучкості бізнесу та зміцненню його позицій на ринку.

Впровадження автоматизованих HRM-систем є важливим кроком для покращення ефективності управління персоналом в агропідприємствах. Цей процес дозволяє не тільки оптимізувати кадровий облік, але й зменшити витрати, підвищити точність даних та забезпечити гнучкість управлінських процесів. Однак успішна автоматизація вимагає ретельного планування та системного підходу. Важливо правильно оцінити поточні процеси, обрати відповідну систему, інтегрувати її з іншими бізнес-процесами та навчити персонал ефективно використовувати нове рішення. У цьому контексті на рисунку 4 наведена покрокова схема впровадження автоматизованої HRM-системи, яка допоможе агропідприємствам досягти оптимальних результатів при переході до цифрового управління персоналом.

Автоматизація кадрового діловодства є необхідним етапом для модернізації управлінських процесів в агробізнесі. Впровадження HRM-системи дозволяє значно оптимізувати всі робочі процеси, такі як облік персоналу, розрахунок заробітної плати, ведення кадрової документації та контроль робочого часу. Перший крок на шляху до успішної автоматизації – це детальний аналіз поточних процесів, виявлення проблемних зон і визначення завдань, які потребують автоматизації.

Оцінка доступних рішень повинна враховувати специфіку підприємства, бюджет та масштаби бізнесу.

Вибір HRM-системи, яка відповідає потребам підприємства, є критично важливим етапом, оскільки неправильний вибір може призвести до високих витрат та неефективного використання ресурсів. Після вибору системи важливо здійснити інтеграцію з іншими бізнес-системами, такими як бухгалтерія та фінансові платформи. Це забезпечить безперебійний обмін даними між різними підрозділами та мінімізує ризики помилок.

### Етап 1. Аналіз поточних процесів

- Проведення аудиту кадрового діловодства.
- Визначення проблемних зон та завдань, які необхідно автоматизувати.
- Формування вимог до HRM-системи.

### Етап 2. Вибір HRM-системи

- Аналіз доступних рішень та їх відповідність потребам підприємства.
- Оцінка вартості впровадження та обслуговування.
- Вибір оптимального варіанту з урахуванням специфіки аграрного бізнесу.

### Етап 3. Інтеграція HRM-системи

- Налаштування системи відповідно до структури підприємства.
- Інтеграція з бухгалтерськими, фінансовими та виробничими системами.
- Тестування працездатності всіх модулів.

### Етап 4. Навчання персоналу

- Проведення тренінгів для HR-відділу, бухгалтерії та керівництва.
- Розробка інструкцій та навчальних матеріалів.
  - Проведення тестового використання системи у невеликому підрозділі.

### Етап 5. Запуск та моніторинг

- Повноцінний запуск системи у всіх підрозділах.
- Постійний моніторинг ефективності роботи системи.
- Оцінка економічного ефекту від впровадження.
- Коригування налаштувань відповідно до потреб підприємства.

Рис. 22. Алгоритм впровадження автоматизованої HRM-системи в агробізнесі:  
покрокова схема оптимізації кадрового діловодства

Джерело: розроблено авторами

Налаштування системи відповідно до потреб підприємства, навчання персоналу та проведення тестових запусків є необхідними етапами, що забезпечують ефективне використання системи у подальшій роботі. Останнім етапом є моніторинг ефективності роботи системи, оцінка економічного ефекту та коригування налаштувань залежно від змін у бізнес-процесах.

Отже, впровадження автоматизованих HRM-систем в агробізнесі є важливим кроком на шляху до підвищення ефективності управління персоналом. Покроковий підхід до впровадження, що включає аналіз поточних процесів, вибір відповідної системи, інтеграцію з іншими бізнес-системами, навчання персоналу та моніторинг ефективності, дозволяє знизити витрати, підвищити точність даних і забезпечити більшу гнучкість управлінських процесів. Такий підхід дозволяє агропідприємствам успішно адаптуватися до цифрових змін і зберігати конкурентоспроможність у сучасному бізнес-середовищі.

На основі вищезазначеного матеріалу авторами було розроблено рекомендації щодо оптимізації автоматизації кадрового діловодства в агропідприємствах України під час війни та в повоєнний період:

1. Необхідно надати оцінку впливу війни на кадрові процеси. Слід провести аудит поточних кадрових процесів, зважаючи на зміни, які викликані війною. До таких змін відносяться: віддалена робота, переміщення частини працівників, зміни у законодавстві, мобілізація працівників та тимчасова відсутність частини колективу. Важливо зібрати дані про те, як ці фактори впливають на роботу підприємства і які з поточних кадрових процесів потребують коригування.

2. Провести коригування кадрових процедур. Адаптація існуючих процесів до нових умов має на увазі впровадження гнучких форм праці, таких як гнучкі графіки роботи та дистанційне управління персоналом. Також важливо адаптувати трудові договори, надаючи більшу гнучкість для сезонних робіт або для працівників, які можуть бути мобілізовані або переміщені в інші регіони.

3. Врахувати специфіку аграрного бізнесу. Оскільки агропідприємства мають специфічні особливості (сезонність робіт, залежність від погодних умов, потреба у сезонних працівниках), потрібно врахувати ці фактори при адаптації кадрових процесів. Варто розглянути впровадження більш гнучких та адаптивних підходів до планування потреби у персоналі, особливо в умовах нестабільності, викликаній війною.

4. Упорядкувати зміни в законодавстві, запроваджені в період воєнного стану. Оскільки під час війни можуть бути введені тимчасові зміни в трудовому законодавстві,

важливо забезпечити постійний моніторинг і швидке коригування кадрових процедур відповідно до нових нормативно-правових актів. Це допоможе забезпечити легальність кадрових рішень і захист прав працівників в повоєнний період.

5. Впроваджувати хмарні HRM-системи. Ураховуючи нестабільність інфраструктури під час війни, важливо обирати хмарні рішення для кадрового діловодства. Вони забезпечують безперебійний доступ до даних, знижують витрати на серверне обладнання та дозволяють зберігати інформацію в безпечних умовах.

6. Забезпечити легкість налаштування та адаптацію. Обирати HRM-системи з простим налаштуванням, що дозволяє швидко адаптувати їх до змін в умовах війни, таких як зміни в законодавстві, трудові відносини в умовах мобілізації та переміщення робочої сили.

7. Запроваджувати автоматизований підбір персоналу. Використовувати алгоритми штучного інтелекту для автоматизації процесу відбору кандидатів. Це допоможе значно прискорити підбір персоналу, зокрема, для сезонних робіт або у випадках, коли є термінова потреба у працівниках через відсутність частини персоналу.

8. Розвивати мобільність та адаптивність HR-систем. Інтегрувати мобільні додатки для HR-процесів, щоб керівники та HR-менеджери могли здійснювати управлінські функції з будь-якого пристрою, що є критичним під час переміщення персоналу або операцій у різних локаціях. Також в умовах війни важливо передбачити в HRM-системах функціонал для автоматичного генерування гнучких трудових договорів (тимчасових, сезонних, дистанційних).

9. На постійній основі проводити навчання та надати доступ до онлайн-ресурсів для розвитку персоналу. Організувати онлайн-курси, які дозволяють дистанційно підвищувати кваліфікацію працівників, зокрема, для роботи в автоматизованих HRM-системах. В умовах війни та повоєнного періоду важливо забезпечити регулярне навчання персоналу з використання автоматизованих систем, оскільки частина співробітників може бути відсутня або переміщена, а навички роботи з новими технологіями можуть вимагати постійного вдосконалення.

10. Забезпечити безпеку даних. Оскільки під час війни зростає ризик кібератак, важливо впровадити сучасні методи захисту даних, зокрема шифрування, багатофакторну автентифікацію та інші методи для забезпечення безпеки персональних даних працівників.

11. Започаткувати регулярний моніторинг системи. Постійно оцінювати ефективність роботи HRM-системи та коригувати її налаштування відповідно до змін у законодавстві, потребах підприємства та умовах війни або відновлення після неї.

Отже, автоматизація кадрового діловодства в агропідприємствах України під час війни та повоєнний період потребує гнучкості, адаптації до нових умов та максимальної ефективності. Використання хмарних технологій, автоматизація підбору персоналу, інтеграція з іншими системами та постійне навчання персоналу є ключовими елементами для підтримки стабільної роботи підприємства в умовах кризи. Впровадження цих рекомендацій дозволить агропідприємствам не лише зберегти ефективність у періоди нестабільності, а й побудувати стійку систему управління персоналом на майбутнє.

**Висновки.** Автоматизація кадрового діловодства є критично важливою для розвитку агропідприємств, оскільки забезпечує значну оптимізацію бізнес-процесів, підвищення ефективності управління персоналом і зниження операційних витрат. Сучасні інформаційні системи для управління персоналом (HRM-системи) є потужним інструментом для агробізнесу, оскільки дозволяють автоматизувати основні етапи кадрового обліку, підвищувати точність розрахунків, знижувати адміністративне навантаження і забезпечувати відповідність діючому законодавству.

Для агропідприємств, де сезонність робіт і масові короткострокові контракти є частими явищами, автоматизація кадрового діловодства допомагає адаптуватися до змінних умов і підвищити оперативність у прийнятті рішень. Завдяки HRM-системам стає можливим оперативне управління робочими графіками, контроль за виконанням трудових норм, облік відпусток, лікарняних та інших факторів, які безпосередньо впливають на ефективність роботи персоналу.

Хмарні технології стали важливим етапом у розвитку HRM-систем, оскільки забезпечують зручний доступ до даних з будь-якого місця та надають можливість масштабувати систему в залежності від розміру підприємства. Крім того, хмарні рішення знижують витрати на підтримку і обслуговування IT-інфраструктури, що особливо важливо для агропідприємств, де бюджет на інформаційні технології може бути обмежений.

Штучний інтелект, у свою чергу, відкриває нові горизонти в управлінні персоналом. Алгоритми ШІ здатні здійснювати аналіз продуктивності працівників, прогнозувати потреби у кадрах, здійснювати підбір персоналу та навіть виявляти

ризика плинності кадрів. Ці можливості значно зменшують витрати часу та підвищують точність управлінських рішень.

Упровадження автоматизованих систем кадрового обліку, однак, вимагає від підприємств послідовної та обґрунтованої стратегії. Важливими етапами цього процесу є: аналіз поточних процесів і потреб підприємства, вибір найбільш відповідного програмного забезпечення, інтеграція системи з іншими бізнес-процесами, навчання персоналу та постійний моніторинг результатів. Під час впровадження необхідно враховувати специфіку агробізнесу, зокрема сезонність праці, значну кількість тимчасових працівників та особливості кадрової документації.

У кінцевому підсумку, автоматизація кадрового діловодства надає агропідприємствам значні конкурентні переваги. Вона дозволяє знизити ризики людських помилок, прискорити процеси нарахування заробітної плати та обробки кадрових даних, покращити управлінські процеси і підвищити ефективність роботи організації в цілому. Оскільки технології постійно розвиваються, впровадження новітніх рішень для автоматизації кадрового обліку стає не лише кроком у бік інновацій, а й необхідною умовою для подальшого розвитку та підвищення стабільності агропідприємств у конкурентному середовищі.

Враховуючи всі переваги та потенціал автоматизації кадрового діловодства, можна впевнено стверджувати, що ця практика стане важливим фактором у цифровій трансформації аграрного сектора, підвищенні продуктивності та забезпеченні сталого розвитку підприємств у майбутньому.

#### Список використаних джерел

1. Цупаленко В. О. Удосконалення кадрового діловодства на підприємстві недержавної форми власності: кваліфікаційна робота. Полтава, 2024. 87 с.
2. Соловійова В. В. Дослідження тенденцій розвитку фондового ринку України. *Фінансовий простір*. 2014. № 3. С. 226-233.
3. Гриньова В. М. Дослідження сутності управління змінами в забезпеченні циклічного розвитку підприємств. *Бізнес Інформ*. 2013. № 12. С. 249-254.
4. Довжук І. В. Діловодство (загальне, спеціальне) : навч.-метод. посібн. Переяслав (Київ. обл.) : Домбровська Я. М., 2020. 353 с.
5. Дашко І. М., Михайліченко Л. В. Сучасні підходи та особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2024. № 59. URL: <http://surl.li/ctqesy>
6. Державна служба статистики України URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>

7. Збрицька Т.П., Сорока О.В. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. Вип.31. 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20>
8. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
9. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 31.05.2005 р. № 2599-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>
10. Тур, О., Тур, О., Тюха, І. Вплив трудового законодавства на кадрове адміністрування та діловодство в організації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. С. 4-6.
11. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 р. № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>
12. Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 27 вересня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. Том 1. 353 с. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/14465/zbirnyk270924tom1sekciji1-4.pdf>
13. Хмарні рішення HCM, які змінюють робочі процеси. Програмне забезпечення для управління персоналом (HCM). SAP. URL: <https://www.sap.com/ukraine/products/hcm.html>
14. Empower high-performing teams. Workday. URL: <https://www.workday.com/en-us/products/human-capital-management/overview.html>
15. Кадровий облік в BAS Бухгалтерія. Портфель. URL: <https://portfel.ua/kadrovij-oblik-v-bas-buhgalteriya/>
16. Технології штучного інтелекту в HR і рекрутингу: тренд чи необхідність? Management.com.ua. URL: <https://www.management.com.ua/ims/ims291.html>

**Батракова Т. І. ,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів,  
банківської справи, страхування та фондового ринку,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5710-9416>,

**Кушнір С. О.,**

д.е.н., професор, професор кафедри фінансів,  
банківської справи, страхування і фондового ринку  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1410-1887>,  
Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна

## **1.7. УСПІШНИЙ ДОСВІД РОЛІ УКРАЇНСЬКОЇ ЖІНКИ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ ПІД ЧАС ВІЙНИ**

**Вступ.** Повномасштабна війна стала каталізатором глибоких трансформацій на ринку праці України, зокрема у сфері гендерного балансу в управлінських структурах. Одним із ключових наслідків цих змін є суттєве посилення ролі жінок у керівництві організаціями та підприємствами різних секторів економіки. Жінки, які взяли на себе лідерські функції під час воєнного стану, не лише ефективно адаптувалися до нових викликів, а й продовжують зміцнювати свої позиції, що призводить до поступового перегляду традиційних гендерних ролей у суспільстві. Їхній внесок у забезпечення економічної стабільності та підтримку соціальних процесів свідчить про те, що ці структурні зміни матимуть довгостроковий характер і залишаться важливою складовою соціально-економічного ландшафту України після перемоги. Зростання частки жінок у керівних ланках є не лише наслідком вимушених кадрових рішень, але й підтвердженням еволюції суспільної свідомості щодо подолання гендерних стереотипів.

Українські жінки продемонстрували високий рівень управлінської компетентності навіть у надзвичайно складних умовах, що відкриває перед ними нові перспективи професійного розвитку в мирний період та сприяє формуванню більш інклюзивної та стійкої економіки.

**Виклад основних результатів дослідження.** Війна є одним із найбільш руйнівних явищ, яке негативно впливає на всі сфери життя суспільства, включаючи економічну діяльність країни. Сільське господарство, будучи критично важливим

сектором для забезпечення продовольчої безпеки, зазнає особливо значних ударів. Агropідприємства стикаються з численними викликами, такими як руйнування інфраструктури, порушення ланцюгів постачання, дефіцит ресурсів та трудових ресурсів, а також нестабільність ринків збуту продукції. Крім того, під час війни змінюються пріоритети державної політики, що впливає на умови фінансування, регуляції та підтримки бізнесу [1].

Агропромислова галузь – є однією з ключових галузей національної економіки України. До початку повномасштабної війни щорічне зростання галузі становило 5-6%, частка сільськогосподарського виробництва у ВВП становила 10%, а разом із переробкою сільськогосподарської продукції 16% (за оцінками Мінекономіки). Сільське господарство було одним із лідерів світового виробництва деяких видів продовольства, забезпечуючи обсяги торгівлі в еквіваленті 6% калорій світового споживання. Україна була лідером із міжнародної торгівлі олією соняшниковою (перше місце у світі), ріпаком та ячменем (третє та четверте місця відповідно) та іншою продукцією. Торгівля сільськогосподарською продукцією та продовольчими товарами приносила Україні щорічно близько 22 млрд. дол. США та становила 41% усього експорту. Розвиток в Україні індустриального сільськогосподарського виробництва дозволяв нівелювати вплив диспаритету у рівні державної підтримки і вартості кредитування з країнами Північної Америки та ЄС і успішно конкурувати на міжнародних ринках; Залучення в сільськогосподарський обіг максимальної кількості сільськогосподарських земель мало наслідком завершення екстенсивного росту (за рахунок нарощування земельного банку) і поступовий перехід до інтенсивного росту за рахунок поліпшення технологій виробництва, виробництва товарів із більшою доданою вартістю, оновлення парку техніки та будівництва сховищ, розвитку переробки [2].

Блокування портів зменшило експорт з 6-7 млн тон до 1,5 млн тон на місяць, що спричинило падіння внутрішніх цін агропродукції нижче собівартості. Після підписання зернової угоди ситуація покращилася, але загроза блокування коридору залишається. FAO оцінює прямі втрати агросектору в 6 млрд дол. США; пошкоджено 5% сільськогосподарських земель, втрачено понад 25% посівних площ і понад 70% зрошуваних. Виробничі витрати зросли через підвищення цін на добрива, паливе та насіння. Близько 30% поголів'я тварин може бути втрачено через бойові дії. Залишаються виклики з підключенням до мереж, квотами ЄС, адаптацією

законодавства, блокуванням податкових накладних та недостатністю логістичних потужностей [3].

Загальні оціночні потреби в реконструкції та відновленні України перевищують 411 мільярдів доларів США. Потреби сільського господарства становлять у цій сумі не менше 7%. Водночас, треба розуміти, що війна продовжується і росія не припинятиме знищення та грабування української виробничої інфраструктури. Так само не припинятимуться бойові дії та пов'язані з ними обмеження, відповідно буде завдано ще більшої шкоди. Очевидно, що збитки та втрати будуть накопичуватися й надалі, перш ніж можна буде розпочати довгострокову реконструкцію, а не аварійні ремонтні роботи.

На основі поточних оцінок збитків і втрат і методології оцінки потреб після катастрофи Агроцентр KSE прогнозує, що українському сільському господарству знадобиться для реконструкції та відновлення не менше 23,5 млрд доларів США. Ця оцінка включає 7 млрд доларів США на реконструкцію та 16,5 млрд доларів США на відновлення [4].

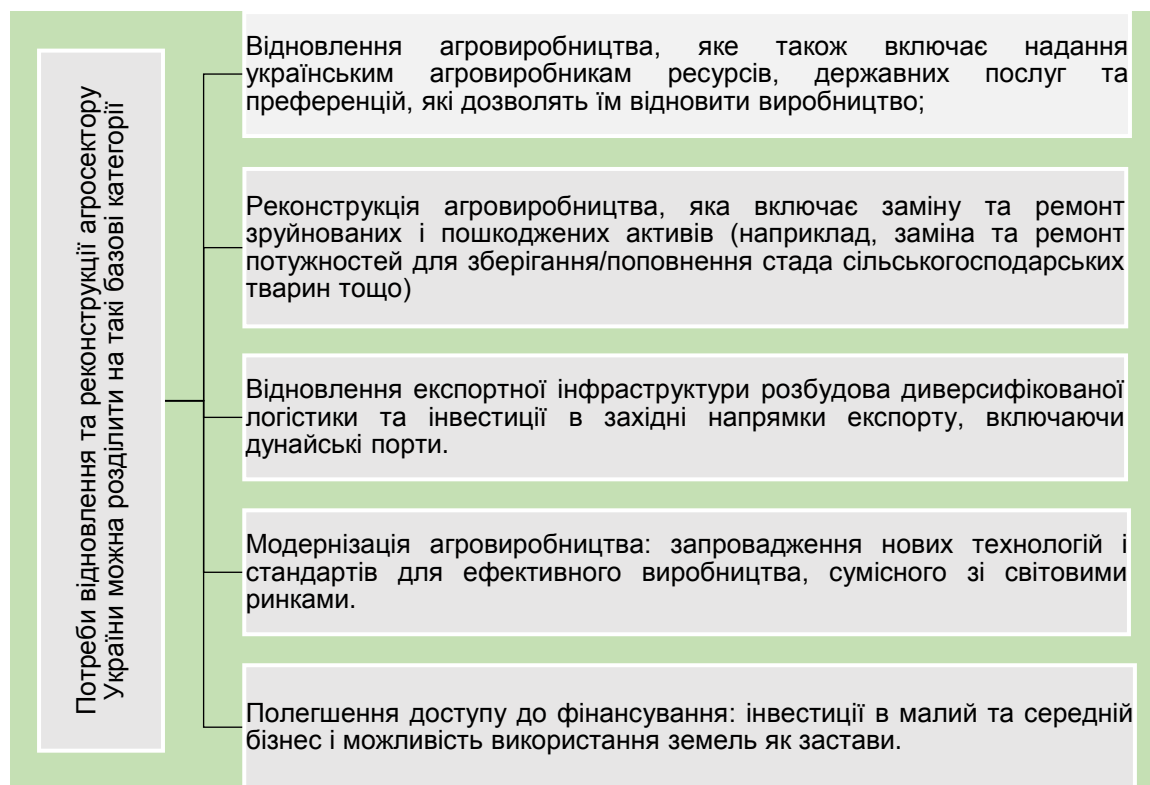


Рис. 23. Потреби відновлення та реконструкції сільськогосподарської галузі України

В такий складний час дуже важливим є вибір стратегії управління підприємством, визначення пріоритетів: забезпечення стабільності робочих місць, захист працівників та підтримка зв'язків з постачальниками та клієнтами. Не менш важливою є адаптація до нових умов функціонування: використання альтернативних джерел постачання, зміна структури виробництва або асортименту продукції. Ефективна робота ризик-менеджменту дозволить вчасно зробити ідентифікацію та оцінку нових ризиків, пов'язаних з війною, розробити план реагування на надзвичайні ситуації, а також забезпечить страхування. Впровадження нових технологій, інноваційних рішень, використання цифрових інструментів та співпраця і обмін досвідом з іноземними партнерами неодмінно допоможе в управлінні сільськогосподарським комплексом під час війни.

З початком повномасштабного вторгнення Росії тисячі чоловіків були мобілізовані до лав Збройних Сил України, що призвело до значних кадрових змін у державному управлінні, бізнесі та на підприємствах різних форм власності. Вакантними залишилися чимало керівних посад, зокрема в малому та середньому бізнесі, а також у ключових секторах економіки. В умовах воєнного стану жінки взяли на себе не лише традиційні соціальні й побутові обов'язки, а й стали рушіями змін в управлінні організаціями, підприємствами та установами, часто приймаючи стратегічно важливі рішення, від яких залежало функціонування та виживання бізнесу.

Війна прискорила трансформацію ролі жінок у суспільстві та економіці, сприяла формуванню нової управлінської культури, де лідерство базується на інклюзивності, чутливості до соціальних і людських факторів, а також на кооперації та гнучкості. Дослідження показують, що під час війни жінки активно залучаються до управління підприємствами у найрізноманітніших сферах: від IT і фінансового сектору до виробничої, аграрної та навіть оборонної галузей. Значно зросла частка жінок на керівних посадах, а також кількість жінок-підприємниць: у 2024 році жінки відкрили понад 56% нових бізнесів, а частка підприємниць зросла до 47,5%.

В умовах кризи жінки-лідерки демонструють високу адаптивність, готовність до ризику, але водночас застосовують більш обережні та соціально відповідальні стратегії управління ресурсами. Це сприяє впровадженню нових моделей менеджменту, орієнтованих на збереження людського капіталу, підтримку командної взаємодії, розвиток корпоративної культури взаємодопомоги та забезпечення стійкості компаній у довгостроковій перспективі. Зокрема, жінки-менеджери часто ініціюють

антикризові заходи, впроваджують інновації, формують позитивний імідж компанії та сприяють її соціальній відповідальності.

Варто відзначити, що сучасна трансформація менеджменту в умовах війни вимагає від керівників нових навичок: швидкого прийняття рішень, стратегічного мислення, здатності до проактивного прогнозування ризиків та ефективної комунікації з колективом. Жінки, які очолили підприємства в цей період, не лише підтримують операційну стабільність, а й забезпечують розвиток бізнесу, зберігаючи його соціальну місію та орієнтацію на потреби співробітників і суспільства.

Такий підхід до ведення бізнесу не лише зміцнив позиції жінок у керівництві, але й дозволив компаніям утримувати свої позиції на ринку завдяки підвищенню репутаційного капіталу. Соціальна відповідальність стала важливим фактором стабілізації підприємств, оскільки суспільство бачило в них не просто комерційні організації, а соціальних партнерів у боротьбі за незалежність та майбутнє країни [5].



Рис.24. Успішний досвід ролі української жінки в управлінні

Таким чином, війна стала каталізатором для розкриття лідерського потенціалу українських жінок, сприяла подоланню гендерних стереотипів і створила нові можливості для їхнього професійного та особистісного зростання, що є важливим

фактором стійкості та інноваційності української економіки в умовах тривалих кризових викликів.

Один із головних викликів для бізнесу в умовах війни – це потреба в інноваціях та адаптації до мінливих обставин. Жінки показали, що вони здатні не лише втримати підприємства на плаву, але й знайти нові шляхи для їхнього розвитку. В умовах економічної нестабільності багато з них звернули увагу на цифровізацію процесів, нові бізнес-моделі та технологічні рішення, які допомогли зберегти ефективність навіть у часи обмежених ресурсів. Крім того, жінки змогли активно підтримувати підприємницькі стартапи та інноваційні проєкти, що мають потенціал до швидкого розвитку після закінчення війни [6].

Згідно з даними Державної служби статистики України та міжнародних організацій, частка жінок, що обіймають керівні посади в малому і середньому бізнесі, зросла на 17% з початку війни. У 2021 році цей показник становив близько 25%, але в 2023 році він досягнув майже 42%. Близько 40% новостворених підприємств, які зареєструвалися у 2022–2023 роках, очолюють жінки, а у 2024 році цей відсоток сягнув 61% [7].

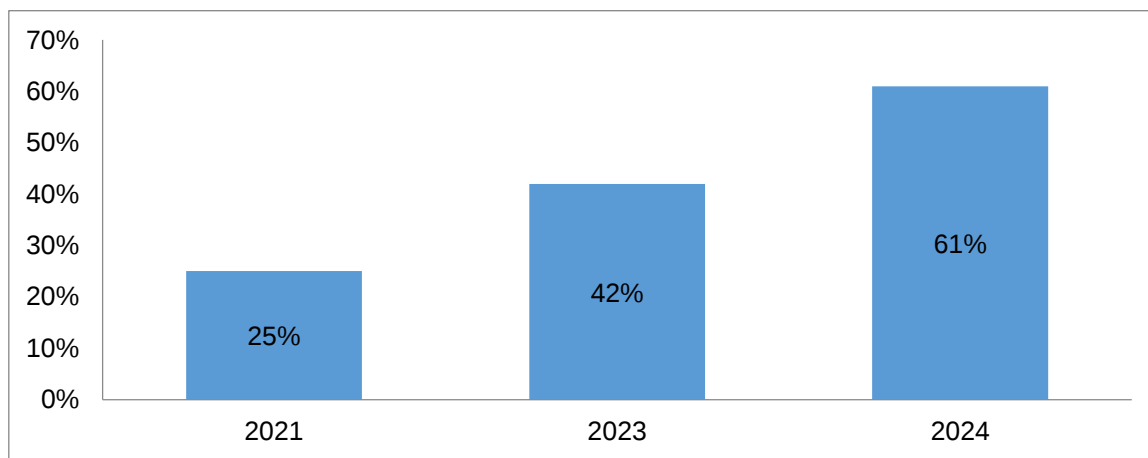


Рис. 25. Частка жінок, що обіймають керівні посади  
в малому та середньому бізнесі

Крім того, за даними ООН, 65% жінок в Україні взяли на себе додаткові обов'язки в роботі та волонтерстві під час війни, а 58% з них повідомили про значне зростання навантаження. У дослідженні, проведеному Європейським банком реконструкції та розвитку, було зазначено, що понад 60% українських жінок-лідерок впроваджують соціальні проєкти або займаються волонтерством.

З початку повномасштабної війни спостерігається стабільне збільшення частки жінок на керівних посадах. На сьогоднішній день, приблизно третина українських підприємств керується жінками. В IT-секторі, де історично домінували чоловіки, все частіше жінок призначають на керівні посади в нових компаніях: за останній рік кількість таких компаній зросла на 69%. Крім того, на 25% збільшилася кількість жінок, які очолюють сільськогосподарські підприємства, і на 17% – будівельні компанії [8].

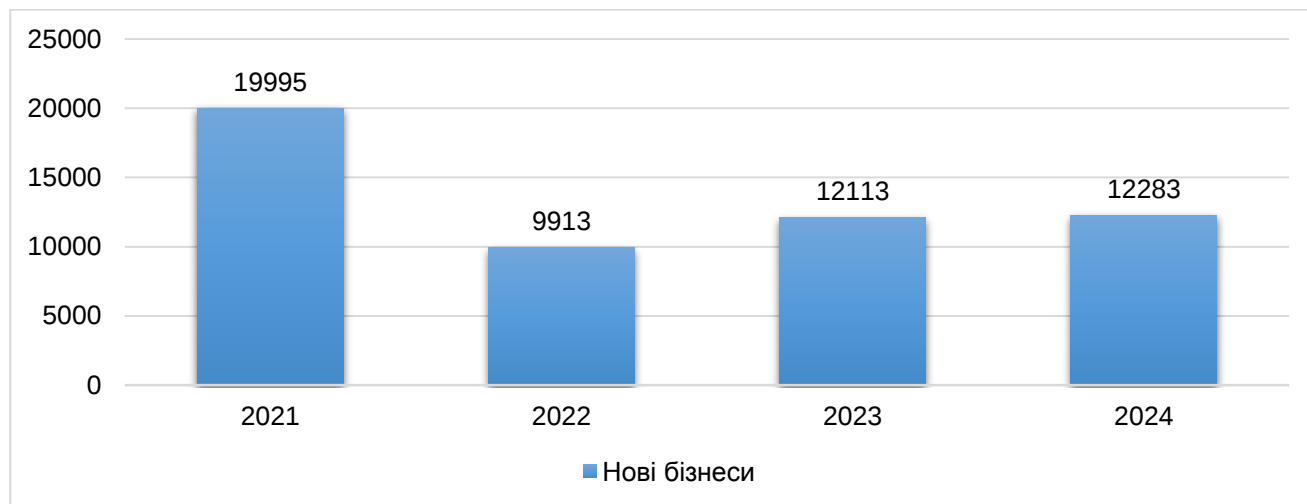


Рис. 26. Динаміка збільшення жінок - директорок під час війни

Цікаво, що в умовах війни 70% жінок, які працюють у керівництві, вказали на поліпшення їхніх навичок управління, зокрема в кризовому менеджменті, стратегічному плануванні та веденні переговорів. Це свідчить про те, що жінки адаптуються до нових викликів і стають більш конкурентоспроможними на ринку праці.

У час війни багато українських жінок стали прикладами стійкості та лідерства, беручи на себе управлінські ролі в бізнесі та суспільстві.

Сільське господарство є стратегічно важливим сектором національної економіки, що визначає рівень продовольчої безпеки держави через забезпечення населення доступом до продуктів харчування та сприяння стабілізації цін шляхом зменшення імпортої залежності. Агропромисловий комплекс (АПК) виступає одним із ключових пріоритетів економічного розвитку України, генеруючи значну частку валового внутрішнього продукту та експортної виручки. Окрім економічної складової, розвиток сільського господарства має суттєве значення для соціальної стабільності, стимулюючи створення нових робочих місць у сільській місцевості та сприяючи її комплексному розвитку. Не менш важливим аспектом є його внесок у збереження

екологічної стійкості та підтримку інноваційного розвитку шляхом активного впровадження передових технологій, наукових досягнень і прогресивних трендів у сферах вирощування, зберігання та переробки сільськогосподарської продукції.

В умовах геополітичної нестабільності та з метою забезпечення національної безпеки особливого значення набуває ефективність функціонування агропромислового комплексу як складної економічної системи. Однак, сучасна ситуація в Україні, спричинена військовою агресією, зумовлює виникнення низки серйозних перешкод, що негативно впливають на стабільність та якість роботи сільськогосподарських підприємств. У цьому контексті винятково важливу роль у підтриманні життєздатності та адаптивності сільськогосподарського сектору відіграють жінки. В цей час коли аграрний сектор України стикається з безпрецедентними викликами, спричиненими війною, для подолання цих труднощів важливі не лише відновлення інфраструктури та залучення інвестицій, а й оптимізація виробничих процесів та підтримка благополуччя працівників, що є основою стабільної роботи підприємств у складних умовах, тим більш коли саме жінки зараз є основним складом на багатьох сільгосппідприємствах. Війна накладає значний психологічний тягар на працівників аграрних підприємств. Постійний стрес, небезпека для життя, втрати близьких – все це негативно впливає на їхню продуктивність. Тому підприємствам варто звертати увагу на соціальний та психологічний стан своїх працівників, організовуючи консультації з професійними психологами або волонтерськими ініціативами [9].

Незважаючи на труднощі різного характеру жінки у бізнесі, це наполегливість, ретельно продумані бізнес плани й проєкти, це досягнення високих фінансових показників, цілеспрямованість, організованість, бажання розвиватися. Повномасштабне вторгнення перебудувало бізнес у всіх галузях, включно з сільськогосподарським, у питаннях гендерної рівності, пов'язано з факторами зображеними на рисунку 27.

Саме жіноцтво, демонструючи незламність духу, високий рівень відповідальності та професіоналізму, стає ключовою рушійною силою у збереженні операційної діяльності аграрних підприємств. В умовах мобілізації чоловічого населення та руйнації звичних логістичних ланцюгів, українські жінки беруть на себе значну частину виробничих, управлінських та організаційних функцій, забезпечуючи безперервність сільськогосподарських процесів – від обробітку землі та вирощування врожаю до його зберігання та первинної переробки. Їхня праця, часто недооцінена

у мирний час, набуває стратегічного значення в умовах війни, стаючи запорукою не лише економічної стійкості окремих підприємств, але й продовольчої безпеки країни в цілому. Таким чином, всебічне дослідження ролі жінок у функціонуванні усіх галузей економіки, включаючи сільськогосподарську в умовах воєнних дій є нагальним та важливим для розуміння механізмів адаптації та визначення стратегій, подальшого розвитку та підтримки.

В умовах війни жінки, які займають керівні посади, часто демонструють високу стресостійкість та здатність швидко адаптуватися до змін. Їх вміння стратегічно мислити та приймати рішення в умовах невизначеності дозволяє підприємствам залишатися на плаву.

Жінки-керівники проявляють більшу гнучкість у підходах до управління людськими ресурсами та фінансовими питаннями, що є критично важливим під час воєнних дій.

Гендерний баланс у керівництві позитивно впливає на загальну продуктивність та ефективність підприємства. Жінки привносять нові ідеї, перспективи та підходи, які можуть бути менш типовими для чоловіків.

У кризових ситуаціях жінки керують більш інклюзивно, враховуючи інтереси різних соціальних груп, що підвищує рівень довіри та моральний дух співробітників

Жінки - керівники, швидше запроваджують нові бізнес-моделі, що адаптуються до умов війни, зокрема переходять до дистанційної роботи, диверсифікують джерела доходів або змінюють напрямки діяльності підприємства. Це дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними навіть у часи кризи.

Рис. 27. Фактори які відрізняють жіночий стиль керівництва

**Висновки.** Повномасштабне військове вторгнення на територію України спровокувало значні соціально-економічні трансформації, що безпосередньо вплинули на структуру зайнятості та функціонування підприємницького сектору. В умовах мобілізації значної частини чоловічого населення, жінки були змушені оперативно адаптуватися до нових реалій, зокрема переймаючи управління існуючими бізнес-структурами, започаткованими їхніми чоловіками, які стали на захист суверенітету країни.

Зазначена ситуація засвідчила високий рівень адаптивності жіночого підприємництва, що характеризується мобільністю та гнучкістю у прийнятті

управлінських рішень відповідно до викликів воєнного часу. Феномен жіночого лідерства в кризових умовах демонструє не лише стійкість до стресових факторів, але й значний потенціал до оперативного переналагодження бізнес-процесів.

Соціально-гендерні особливості, що традиційно визначають необхідність поєднання жінками сімейних обов'язків та професійної діяльності, зумовлюють їхню переважну концентрацію у сфері мікро- та малого бізнесу, де організація та управління підприємством є більш гнучкими. Водночас, жінки-підприємниці виявляють унікальну здатність до адаптації в умовах невизначеності, демонструючи не лише розвинене стратегічне мислення, але й високий рівень емпатії та соціальної відповідальності у веденні бізнесу.

Їхній внесок у підтримання економічної стабільності на мікро- та макрорівнях, а також у відновлення функціонування підприємств, що постраждали від наслідків воєнних дій, є важливим чинником забезпечення стійкого розвитку суспільства в умовах триваючої кризи.

#### Список використаних джерел

1. Українське сільське господарство у воєнний час  
URL: <https://www.tni.org/uk/article/ukrainian-agriculture-in-wartime>
2. Агросектор України: вплив війни та перспективи відновлення  
URL: <https://dlf.ua/ua/agrosector-ukrayini-vpliv-vijni-ta-perspektivi-vidnovlennya/>
3. Вплив війни на стан аграрної галузі в Україні  
URL: <https://economics.org.ua/images/Analitika-agro-sector2023.pdf>
4. Вплив війни на соціально-економічні системи: безпековий аспект  
URL: [https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/7280/1/Монографія\\_ВПЛИВ%20ВІЙНИ.pdf](https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/7280/1/Монографія_ВПЛИВ%20ВІЙНИ.pdf)
5. Звіт про стан громадянського суспільства в Україні за 2023 рік. Центр демократії та верховенства права. Київ: Центр демократії та верховенства права.  
URL: <https://cedem.org.ua/direction-gromadyanske-suspilstvo/>
6. Іванова Н. Трансформація потенціалу регіональних економічних систем: наслідки повномасштабного вторгнення та перспективи повоєнного відновлення. Проблеми і перспективи економіки та управління, 4 (36), 2023. 183–206.  
URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-183-206](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-183-206)
7. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

8. В Україні третину бізнесів очолюють жінки, особливо у прифронтових регіонах. URL: <https://www.kyivpost.com/uk/post/48453>

9. MIND: Менеджмент під час війни: стратегія управління для виживання та розвитку – веб-сайт. URL: <https://mind.ua/openmind/20256930-menedzhment-pid-chas-vijni-strategiya-upravlinnya-dlya-vizhivannya-ta-rozvitku>

10. Школьник І. О., Кривозуб В. Сучасний стан фінансового забезпечення підприємств аграрного сектору України. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*, 2019. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstreamdownload/123456789/76923/1/Shkolnyk\\_Kryvozub\\_Suchasnyi.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstreamdownload/123456789/76923/1/Shkolnyk_Kryvozub_Suchasnyi.pdf)

Саковська О. М.,

к.е.н., доцент, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи

ORCID ID: 0000-0003-2676-6170

Уманський національний університет, м. Умань, Україна

## 1.8. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОЦІНКИ СУЧАСНОГО СТАНУ І ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

**Вступ.** Туризм давно набув поширення в світовій економічній практиці і при грамотному державному управлінні дає відчутний фінансовий ефект, як для окремих територій, так у цілому для держави. З ХХІ ст. сільський зелений туризм, за визнанням експертів Всесвітньої туристичної організації (ЮНВТО), є одним з секторів туристичної індустрії, що динамічно зростають. Ідеї охорони навколишнього середовища, що стали надзвичайно популярними серед західної цивілізації, охопили й індустрію туризму. Внаслідок цього серед туристів виник попит на види туризму, альтернативні масовому, – так звані зелені подорожі [1, с. 6]. Поняття «сільський зелений туризм» з'явилося в Україні, головним чином, завдяки діяльності Спілки сприяння розвитку сільського зеленого туризму в Україні. Це поняття охоплює широкий спектр відпочинку у сільській місцевості (власне сільський туризм), а також орієнтований на перебування в агрооселях відпочинок (агротуризм). Словом «зелений» підкреслюється екологічна спрямованість цього виду туризму. Під зеленим туризмом часто також розуміється відпочинок саме у селах, у «зеленій місцевості» [2, с. 149]. Воно поєднує в собі риси всіх вищеназваних видів туризму і є дещо подібним до визначення сільського зеленого туризму. Найчастіше сільський зелений туризм як додаткова діяльність на селі являє собою форму діяльності сільськогосподарської ферми [3, с. 50].

Подібне визначення використовують і в Україні, хоча часто відбувається змішування понять сільського туризму і агротуризму та зеленого туризму, не зважаючи на те, що перше з понять є значно ширшим. Міжнародне поняття, що відповідає вищенаведеному, це «базований на фермах туризм» (farm tourism або farm-based tourism) [4, с. 62]. Під поняттям «сільський туризм» мають на увазі туризм, що базується в сільських будинках або фермах, або загалом у сільській місцевості, але не включає відпочинок на особливих рекреаційних територіях, таких як національні парки, лісові зони і ін. Простіше кажучи, це майже всі форми відпочинку, що можливі у сільській місцевості [5, с. 181].

На нашу думку, сільський зелений туризм – це вид туризму, який поширений на сільських територіях, при якому задовольняються інтереси туристів у спробах пожити сільським способом серед природи, ознайомлення з багатством місцевої культури, мистецтвом і фольклором, звичаями, сільськогосподарськими та іншими специфічними діяльностями. Також, сільський зелений туризм можна розглядати як туризм на природних територіях із метою ознайомлення із красою ландшафту та культурними пам'ятками, забезпечуючи в той же час збереження цих територій із мінімальним ступенем впливу людської діяльності на них.

**Викладення основних результатів досліджень.** Сільський зелений туризм є можливістю розвитку бізнесу в усіх пов'язаних з ним послугах, головним чином за допомогою місцевих підприємницьких ініціатив, забезпечуючи при цьому соціально-економічну активність місцевого населення і справедливий розподіл відповідальностей та прибутку. Сільський зелений туризм містить важливі елементи природоохоронної освіченості людини, інтерпретації природної, культурної, матеріальної і нематеріальної спадщини, і відповідає всім принципам туризму як виду економічної діяльності.

В Україні, на жаль, сільський туризм не так розвинений, як в країнах Європи, але може мати вельми непогані перспективи. Цьому сприяють рекреаційні можливості території країни і чимала кількість самотніх сіл, де зберігаються національні традиції і фольклор. Крім того, в Україні діє Закон України «Про особисте селянське господарство» [6], який дає право власнику сільської садиби надавати послуги в сфері «зеленого» туризму. Розвиток сільського зеленого туризму допоміг би вирішити частину соціальних проблем українського села. Кошти, отримані від економічної діяльності зайнятих сільським зеленим туризмом, могли б використовуватися на поліпшення інфраструктури сіл і ін.

Проблема, пов'язана з розвитком сільського зеленого туризму, виводить на передній план роль малого і середнього бізнесу в якості основного двигуна цього процесу. За допомогою розширення економічної діяльності в туристичній сфері створюються передумови подолання проблем самого туризму – з одного боку, та вирішення соціально-економічних проблем місцевих громад – з іншого. Разом з тим, слід зазначити, що деякі проблеми туристичної індустрії можуть вирішуватися за допомогою малого підприємництва, наприклад, подолання негативного впливу фактора пори року і проблема просторової концентрації у сфері туризму. У результаті прояву зазначених явищ туристичні потоки зосереджуються влітку на морських

курортах (Південь України), а взимку в гірських лижних курортах (Захід України). Таким чином, використання матеріальної бази туризму восени і навесні є низьким, і, як наслідок, малоприбутковим. Разом з тим, оскільки багато туристичних об'єктів залишається поза увагою туристів, то цей факт негативно відображається на фінансовій стороні туристичної діяльності. Із розвитком малого та середнього бізнесу в сфері зеленого туризму виявиться можливим перенесення туризму і в середину країни, продовжуючи таким чином туристичний сезон. Також, слід зазначити, що використання багатих природних ресурсів і наявність соціально-культурної спадщини є основою розвитку альтернативних форм туризму, істотне значення серед яких має сільський зелений туризм.

Специфіка сільського зеленого туризму визначається місцем надання та видом туристичного продукту. У більшості випадків продукт сільського зеленого туризму доповнюється або є частиною пакету інших спеціалізованих видів туризму – культурного, екологічного, тощо. Зазначені особливості роблять продукт сільського зеленого туризму особливо привабливим для туристів, охочих поєднувати відпочинок в селі серед природи з деякою діяльністю у сфері сільського господарства [7, с. 383].

Пропозиція послуг сільського зеленого туризму формується і реалізується різними способами в різних країнах в залежності від того, хто є власником земельної ділянки, організації господарства, традицій, зв'язків, що існують між містом і селом, тощо. Криза у сфері сільського господарства призводить до спроб сільських жителів диверсифікувати свою трудову діяльність і пропонувати послуги сільського зеленого туризму.

На даний час становлення і розвиток сільського туризму в Україні відбувається під дією різних факторів, серед яких є ті, що сприяють, і ті, що обмежують і гальмують його розвиток. До позитивних факторів, перш за все, відносять наявність в Україні сільської місцевості з унікальними природними, історико-етнографічними та рекреаційними ресурсами. Водночас низький рівень рекламного забезпечення у цій сфері є суттєвою перешкодою для проінформованості потенційних вітчизняних та іноземних споживачів послуг сільського туризму. До негативних факторів належить нерозвинена сільська інфраструктура та комунікації, що певним чином нівелюється низькими цінами за відпочинок [3, с. 49].

Через повномасштабне вторгнення Росії в Україну більшість туристичних напрямків, якими б могли скористатися українці, заблоковані. Однак є попит на поїздки та екскурсії до українських сіл. Їх почали відновлювати з травня 2022 р., про це

просили постійні клієнти. Раніше було багато дводенних, триденних турів, а тоді – тільки одноденні тури. Це для людей дуже потрібно, тому що багато місяців люди були у нервовому збудженні.

На період повномасштабної російсько-української війни українські села Західної України стали прихистком для сотень тисяч людей, які були змушені покинути свої рідні міста і села. У цей нелегкий для країни час туристичний бізнес зумів адаптуватися до нових умов і продовжує підтримувати українську економіку.

В Україні найбільш розвинений зелений туризм в Карпатському регіоні. Там можна знайти різні варіанти для проживання – і нові стилізовані садиби і будиночки, які побудовані кілька століть назад. Прикладом успішної реалізації такого підходу служить село Космач Косівського району. Це поселення славиться тим, що його називають столицею Гуцульщини. Місцеве населення використовує подібну славу для залучення мандрівників. Садиби облаштовуються, враховуючи гуцульський колорит і створюються всі умови для того, щоб туристи добре відпочили. Але не Карпатами єдиними. У Волинській області також є своя пам'ятка, яка приваблює туристів з усієї України – Шацькі озера. Жителі села Світязь, яке розташовується на березі однойменного озера, також успішно реалізували концепцію агротуризму. Своїм гостям можуть запропонувати не тільки комфортне житло і смачне харчування, а й пішохідні екскурсії по території Національного парку, прокат велосипедів і кінні прогулянки. У Полтавській області особливою популярністю користуються гоголівські місця (Диканька і Великі Сорочинці), а також садиба Кочубеїв, Музей українського гончарства в селі Опішні. У Дніпропетровській області знаходиться село Петриківка, яке знамените своїми петриківськими розписами. Черкаська область відома, перш за все, малою батьківщиною великого Кобзаря та Корсунь-Шевченківським заповідником. Харківська область – це Печенізьке водосховище і Хозарський шлях. У Кагарлицькому районі Київської області створюється музейний комплекс на розкопках селища трипільської культури. Вінницька, Хмельницька та Тернопільська області привабливі оборонними спорудами, що залишилися після татарських набігів (Хотинська фортеця і замок Кам'янець-Подільський). Крім того, тут можна порибалити з ночівлею в лісі, виліпити сувеніри з природних матеріалів, навчитися пекти домашній хліб (Вінницька область); в Грицеві Хмельницької області пропонується активний відпочинок і програма оздоровлення. У Тернопільській області можна пожити в селі в каньйоні Дністра, оглянути околиці Почаєва і відвідати монастир. Волинська, Львівська, Івано-Франківська та Чернівецька області – це справжня знахідка для сільського туриста.

Села Яремча, Рахів, Славське, Ворохта та інші. Тут можна покататися на лижах, сходити в гори, познайомитися з місцевими звичаями і смачною кухнею.

Громадські активісти та підприємці відкривають нові локації і туристичні маршрути, використовуючи інтерес до місцевих звичаїв і традицій різних етнографічних регіонів Прикарпаття. Відновлюють давно забуті промисли, чим приваблюють шанувальників давнини. Приміром, у Космацькій територіальній громаді на садибі «Бутинар» відтворили хатинку гуцульських лісорубів. Хоча найбільше за площею село в Україні має ще безліч інших принад.

Так само у селищі Кути Косівського району власник садиби «Еко Карпати» Григорій Том'юк створив власний музей старожитностей, організовує туристичні тури до найвіддаленіших куточків Гуцульщини. Це і знаменита Терношорська Лада – священне місце Карпат, і найвисокогірніша церква в селі Верхній Ясенів, і центр ліжникарства – село Яворів.

Важливо, що сільський зелений туризм став запорукою наповнення місцевих бюджетів, адже невеликі пансіонати забезпечують затишний сімейний відпочинок та оздоровлення. У комфорті і гостинності переконалися й гнані війною біженці, які на Прикарпатті змогли відчути себе захищеними. Зміни у навколишньому середовищі, паралельно з розвитком комунікацій, призвели до того, що альтернативні форми відпочинку сприяли розвитку індустрії туризму. Саме сільський зелений туризм надає реальні можливості для задоволення цих потреб.

Унікальною рисою сільського зеленого туризму є те, що його можна доповнювати іншими видами туризму, що значно розширює туристичний продукт відповідними специфічними компонентами. Здебільшого це стосується мисливського, культурного, винного туризму та екотуризму. Сільський зелений туризм, наразі, стає все більш цікавою атракцією для споживачів туристичних продуктів, особливо мешканцям урбанізованих територій.

Нами проведено анкетування серед українських споживачів туристичних продуктів, аналіз якого показав, що велика кількість респондентів орієнтуються на туристичні подорожі, пов'язані із використанням послуг сільського зеленого туризму. Вибіркові результати стосовно визначення причин та мотивації споживачів туристичних послуг щодо вибору виду туризму відображено у табл. 21.

Таблиця 21

Мотиви вибору споживачами туристичних послуг виду туризму

| № з/п. | Мотив                                                                    | Показник, % |
|--------|--------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 1.     | Відпочинок на природі від міської метушні                                | 42,5        |
| 2.     | Бажання вивчати культуру, побут і звичаї місцевого населення             | 25,5        |
| 3.     | Споживання екологічно чистих продуктів, вирощених у сільській місцевості | 15,0        |
| 4.     | Єднання з природою (медитація тощо)                                      | 9,5         |
| 5.     | Розширити свої знання про природу, тварин, рослини і т.п.                | 7,5         |

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Дані табл. 21 є свідченням того, що у сільського зеленого туризму є свої прихильники і він буде формувати новий туристичний попит, а тому наразі слід забезпечувати умови для його розвитку. Слід зазначити, що вид туризму залежить від вибору споживача, але слід приділяти значну увагу й ролі туристичних підприємств у вивченні потреб туристів та створенні нового продукту, за допомогою якого буде залучено їх більша кількість.

В Україні функціонують близько 4,0 тис. туристичних підприємств, які надають послуги у тому числі й у сфері альтернативних видів туризму, включаючи сільський зелений туризм. Загалом вважаємо, що здійснення економічної діяльності у сфері сільського зеленого туризму становить значний інтерес для місцевого населення України, оскільки надає можливість розширювати трудову зайнятість та підвищувати доходи. Дослідження і аналіз результатів проведеного опитування доводять, що велика опитаних представників місцевого населення (70,3%) виявили бажання займатися бізнесом у сфері сільського зеленого туризму. Для цього важливо створити економічні, управлінські та екологічні передумови розвитку даного виду туризму, які стимулюватимуть та активність підприємців і місцевого населення, забезпечуватимуть підвищення економічної ефективності діяльності та конкурентоспроможності бізнесу.

Економічні передумови вносять корективи в ефективне функціонування бізнесу у сфері сільського зеленого туризму як економічної системи, яка при посередництві і реалізації туристичних продуктів (послуг і товарів) задовольняє туристичні потреби окремих споживачів (туристів) і суспільства в цілому. Рівень економічних показників залежить від рівня матеріальної бази підприємців. Капітальні ресурси (матеріальну базу) для потреб сільського зеленого туризму слід формувати та розвивати

у відповідності до вимог охорони навколишнього середовища, разом з тим вони повинні відповідати вимогам туристів з точки зору зручностей, гігієни тощо. У той же час їх слід проектувати у відповідності, як до експлуатаційних витрат, так і споживчого попиту та доходів.

Серйозною проблемою є також підприємницька підготовка (управлінські знання, уміння, досвід) підприємців з числа місцевого населення, яке має бажання розвивати бізнес у сфері сільського зеленого туризму. Вона повинна підкорятися ідеям сталого туризму і вести управління ним в сторону забезпечення природоохоронної та соціальної функції цього бізнесу в процесі реалізації його економічних цілей.

Управлінські передумови розвитку сільського зеленого туризму пов'язані з прийняттям найбільш відповідних для розвитку бізнесу рішень в контексті сталого туризму на різних управлінських рівнях. За допомогою їх використання формуються умови для стимулювання розвитку малого бізнесу у сфері сільського зеленого туризму.

Без урахування екологічних передумов у сфері сільського зеленого туризму неможливе його існування як такого. Їх наявність є основою задоволення потреб туристів у відпочинку та спілкуванні з природою, формуванні специфічної споживчої вартості для продуктів цього виду туризму. Тому, підприємцям слід вивчати та аналізувати екологічні передумови, оцінювати їх вплив на бізнес і диференційовано підходити до їх оцінки з точки зору проектування туристичних продуктів відповідно до потреб і бажань туристів.

Для того щоб надати подальшого розвитку сільському зеленому туризму в Україні та сформуванню економічно-правові засади його діяльності необхідно вирішити декілька основних проблем. Перш за все, на нашу думку, слід розробити методичну та нормативно-правову базу, яка б визначала організаційні умови надання послуг зеленого туризму. Необхідно створити спеціальні інформаційні ресурси для того, щоб потенційні клієнти змогли черпати всю необхідну інформацію про сільський туризм. Організувати підготовку профільних фахівців, навчання та перекваліфікацію сільських господарів, незайнятого сільського населення для роботи в секторі зеленого туризму.

Сільський зелений туризм є вагомим фактором для розробки нових туристичних дестинацій та розширення підприємництва на територіальному рівні. Якщо цей бізнес та підприємницькі ініціативи у сфері ефективно розвивати, то він може зайняти сильну позицію на туристичному ринку і завоювати популярність серед великої кількості туристів. Однак, для того, щоб зайняти такі позиції, слід формувати необхідні

економічні, управлінські та екологічні передумови. Розвиток даного напрямку туризму сприятиме зростанню трудової зайнятості, підвищенню рівня доходів населення, наслідком чого буде зростання і стабілізація, як регіонального, так і загалом соціального та економічного розвитку країни.

Проте, слід відзначити необхідність розроблення політики формування туристичного потенціалу країни в сільському секторі, зокрема в умовах впливу пандемії COVID – 19. Загалом формування туристичного потенціалу підприємств – це процес ідентифікації та створення можливостей, структуризації елементів потенціалу та побудови певних організаційних форм для стабільного розвитку й ефективного відтворення [7, с. 387]. Формування туристичного потенціалу підприємств можливе лише у взаємодії з зовнішнім середовищем [8, с. 108].

Під час оцінки процесу формування потенціалу необхідно розглянути фактори, які впливають на всі його складові та забезпечують ефективне їх використання на рівні країни. Розрахунок потенціалу країни в будь якій сфері, зокрема і в туристичній, є досить складним і суперечливим процесом. Так, для прикладу, потрібно аналізувати людське сприйняття за різними напрямками, які створюють єдиний образ [9, с. 22].

На нашу думку, споживчі уподобання в туризмі можна, умовно, поділити на 8 «факторів-тенденцій»: туристично-рекреаційний потенціал країни; культура та історична спадщина; туристична індустрія; культура туристичного обслуговування; політичний стан у країні; рівень освіти; рівень науково-технічного прогресу (НТП); економічний розвиток держави. Тобто з позиції підприємства створений сукупний образ країни є сумою людських знань та думок про державу за різними сферами, що впливають на посилення її позицій на світовому туристичному ринку.

Математичну модель оцінки туристичного потенціалу країни, яку на нашу думку, слід використовувати підприємствам при дослідженні елементів блоку «фактори-тенденції», можна описати такою формулою:

$$NI = f(O1) + f(O2) + f(O3) \dots f(On) = \sum f(On), \quad (1)$$

де NI – оцінка туристичного потенціалу країни;

O1 – отримані сукупні дані за окремими сферами, O = 1,2, ... n;

n – кількість факторів, що досліджуються.

У графічному вигляді модель представлено у формі багатокутника [10, с. 78]. Цей метод базується на відображенні рівня значень кожного з факторів, що аналізуються, по різних осях. Запропонована модель має 8 осей, відмічені значення

на яких, утворюють восьмикутник. Схематично восьмикутник оцінки туристичного потенціалу країни представлено на рис. 28.

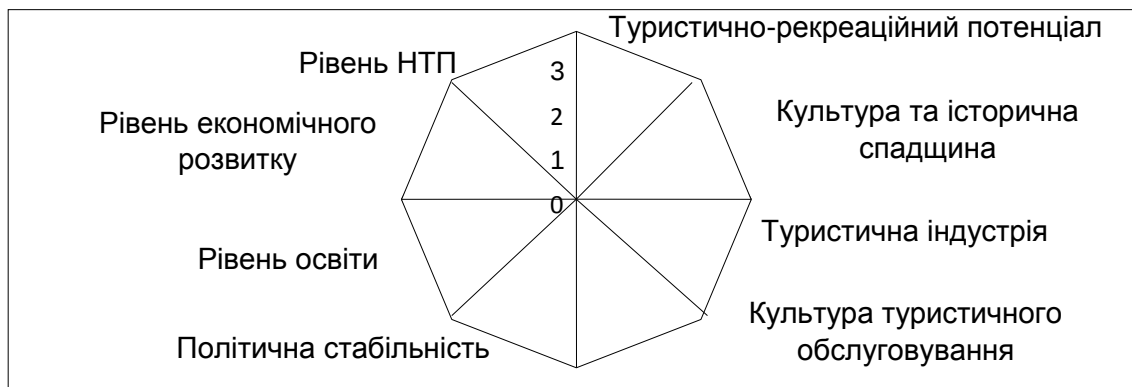


Рис. 28. Восьмикутник оцінки туристичного потенціалу країни

Джерело: побудовано за даними [10, с. 78]

Використання наведеного методу при оцінці підприємством образу певної країни, на нашу думку, має ряд переваг:

- 1) у восьмикутнику застосовується масштаб вимірювань у вигляді балових оцінок, що є зручним при застосуванні на практиці;
- 2) зображення на одному рисунку різних сфер дає можливість всебічно проаналізувати людське сприймання за різними напрямками та на його основі скоординувати маркетингову політику туристичного підприємства;
- 3) для формування рекламної кампанії з метою представити нові складні міжнародні тури з відвідуванням декількох країн, можна побудувати восьмикутники для всіх цих держав та виявити переваги кожної.

Однак, запропонований підхід має один недолік, який полягає в тому, що модель відображає сталу ситуацію на конкретний час і не містить прогностичної інформації відносно того, як та чи інша країна може посилити власні туристичні позиції в світі.

Для апробації моделі використано метод експертних оцінок. Процес дослідження можна умовно поділити на 4 основних етапи:

- 1) вибір та формування експертної групи;
- 2) формулювання запитань, складання анкети та робота з нею;
- 3) аналіз і обробка експертних оцінок. Указаний етап передбачає обробку даних у дві стадії: на першій – за допомогою композиційного підходу слід визначити ставлення кожного експерта за вісьма сферами, а на другій, використовуючи метод простої арифметичної, варто обчислити сукупні показники, що надавалися експертами;

4) побудова моделі оцінки туристичного потенціалу України та формування рекомендацій для майбутньої рекламної кампанії.

На першому етапі слід обрати експертів, що аналізуватимуть ситуацію та окреслити їх спеціалізацію. На другому етапі потрібно розробити анкету, яка складатиметься з восьми розділів, які мають аналогічні назви, відповідно до напрямів дослідження. На четвертому етапі дослідження, використавши отримані результати, потрібно побудувати восьмикутник оцінки туристичного потенціалу.

У ході дослідження з використанням методу експертних оцінок побудовано восьмикутник оцінки туристичного потенціалу України (рис. 29).

Постійні непередбачувані зміни зовнішнього середовища, що відбуваються за останні роки в Україні ускладнюють розробку прогнозних значень економічних показників [8, с. 111]. На нашу думку, ефективне формування рекламної діяльності неможливе без застосування прогнозних методів, які характеризують туристичну активність.

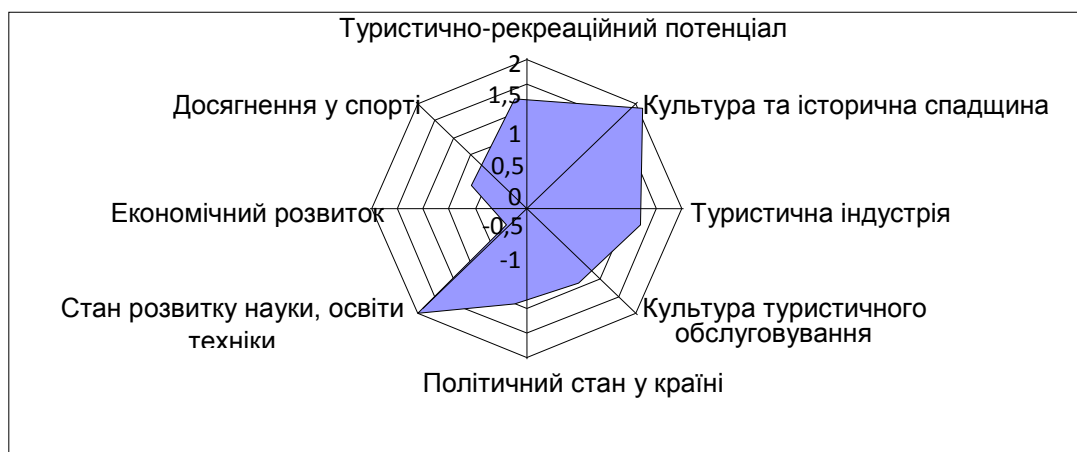


Рис. 29. Восьмикутник оцінки туристичного потенціалу України

Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження

Для оцінки прогнозних показників загального обсягу туристичного споживання в Україні нами пропонується використовувати метод екстраполяції.

Процес планування основних показників туристичного ринку, необхідних при формуванні ефективної рекламної діяльності підприємства, складається з таких етапів: аналіз динаміки показників обсягів туристичного споживання та в'їзного, виїзного, внутрішнього і загального туристичних потоків в Україні; розрахунок для кожного з показників ланцюжкових темпів приросту та визначення середніх темпів приросту за цей період; прогнозування показників обсягів туристичного споживання

та туристичних потоків в Україні на основі отриманих даних середніх темпів приросту; побудова діаграм, які відображають фактичні дані за дванадцять років та прогнозні значення на три роки вперед; складання лінійних рівнянь для кожного з показників та побудова ліній трендів, які характеризують загальну тенденцію змін за роками.

Процес розробки моделі прогнозування результатів проведення рекламної кампанії підприємства проходить у декілька етапів. На першому етапі розроблено математичну модель прогнозування результатів проведення рекламної кампанії на туристичному підприємстві, що складається з чотирьох рівнянь.

У першому рівнянні описано розрахунок прогнозних витрат на рекламну кампанію в пресі, яке має такий вигляд:

$$Y_1 = \frac{1000 \cdot k_1 \cdot VA \cdot X_1}{k_2 \cdot AU_1}, \quad (2)$$

де  $Y_1$  – витрати на рекламну кампанію в пресі на 1000 споживачів, грн;

$VA$  – вартість рекламного простору (ціна одиниці рекламного простору помножена на кількість одиниць рекламного простору), грн;

$X_1$  – періодичність виходу оголошення, од.;

$AU_1$  – аудиторія (тираж), осіб.;

$k_1, k_2 \dots k_i$  – коефіцієнти змінності.

У формулі (2) враховано те, що реклама в пресі має такі характеристики – тираж, територію розповсюдження, періодичність видання, вартість рекламного простору та спеціалізацію аудиторії.

Друге рівняння описує розрахунок майбутніх витрат на зовнішню рекламну кампанію і має вигляд:

$$Y_2 = \frac{1000 \cdot k_3 \cdot PA \cdot X_2 \cdot X_3}{k_4 \cdot AU_2 \cdot X_2' \cdot X_3'}, \quad (3)$$

де  $Y_2$  – витрати на зовнішню рекламну діяльність на 1000 споживачів (глядачів), грн;

$PA$  – ціна рекламної площі (1 щита), грн;

$X_2, X_2'$  – кількість конструкцій, од.;

$X_3, X_3'$  – періодичність виходу, міс.;

$AU_2$  – аудиторія (кількість потенційних контактів аудиторії з однією рекламною площею за місяць), осіб;

$k_1, k_2 \dots k_i$  – коефіцієнти змінності.

У формулі (4) враховано основні характеристики зовнішньої реклами – широке охоплення аудиторії, періодичність, гнучкість та ціну одиниці рекламної площі.

У третьому рівнянні відображено розрахунок прогнозних витрат на виставкову діяльність:

$$Y_3 = \frac{1000 (k_5 OV + k_6 PS \cdot X_4 + k_7 VO + k_8 VM) X_5}{k_9 AU_3}, \quad (4)$$

де  $Y_3$  – витрати на виставкову діяльність на 1 000 споживачів (відвідувачів), грн;

$OV$  – організаційний внесок, грн;

$PS$  – ціна за 1 м<sup>2</sup> обладнаної виставкової площі в експозалі, грн.;

$X_4$  – кількість м<sup>2</sup>, од.;

$VO$  – вартість додаткового обладнання, грн;

$VM$  – витрати на рекламний матеріал, грн;

$X_5$  – кількість заходів (виставок), од.;

$AU_3$  – аудиторія (кількість потенційних контактів аудиторії з експозицією), осіб;

$k_1, k_2 \dots k_i$  – коефіцієнти змінності.

У формулі (5) враховано такі характеристики виставкової діяльності: площа експозиції, періодичність проведення заходів, значна спеціалізація аудиторії, витрати на обладнання та рекламний матеріал для відвідувачів.

Четверте рівняння описує розрахунок прогнозних витрат на рекламування в пресі, зовнішній рекламі та на виставках. З цією метою всі раніше отримані модельовані величини ( $Y_1, Y_2, Y_3$ ), які представлені з розрахунку на 1000 споживачів, перетворено в абсолютні значення за рахунок виконаних зворотних математичних операцій – помноживши на відповідні аудиторії ( $AU_1, AU_2, AU_3$ ) та поділивши на 1000. Математично це рівняння можна представити:

$$Y_4 = \frac{Y_1 \cdot k_2 AU_1}{1000} + \frac{Y_2 \cdot k_4 AU_2}{1000} + \frac{Y_3 \cdot k_9 AU_3}{1000}, \quad (5)$$

де  $Y_4$  – обсяги загальних витрат на рекламну діяльність у пресі, зовнішній рекламі та на виставках (бюджет рекламної кампанії), грн;

$Y_1$  – витрати на рекламну діяльність у пресі на 1000 споживачів, грн;

$AU_1$  – аудиторія реклами в пресі, осіб;

$Y_2$  – витрати на зовнішню рекламну діяльність з розрахунку на 1000 споживачів (глядачів), грн;

AU2 – аудиторія (кількість потенційних контактів аудиторії з рекламною площею), осіб;

Y3 – витрати на виставкову діяльність на 1000 споживачів, грн.;

AU3 – аудиторія (кількість потенційних контактів аудиторії з виставковою площею), осіб;

k1, k2 .... ki – коефіцієнти змінності.

Підставивши всі отримані нами раніше рівняння, отримаємо таку сукупність рівнянь:

$$\left\{ \begin{array}{l} Y_1 = \frac{1000 \cdot k_1 VA \cdot X_1}{k_2 AU_1} \\ Y_2 = \frac{1000 \cdot k_3 PA \cdot X_2 \cdot X_3}{k_4 AU_2 \cdot X_2' \cdot X_3'} \\ Y_3 = \frac{1000 \cdot (k_5 OV + k_6 PS \cdot X_4 + k_7 VO + k_8 VM) \cdot X_5}{k_9 AU_3} \end{array} \right. \Rightarrow \quad (6)$$

$$\Rightarrow Y_4 = \frac{Y_1 \cdot k_2 AU_1}{1000} + \frac{Y_2 \cdot k_4 AU_2}{1000} + \frac{Y_3 \cdot k_9 AU_3}{1000} ,$$

де Y1, Y2, Y3, Y4 – змодельовані значення;

X1, X2, X3, X4, X5 – вхідні дані для моделювання;

VA, AU1, PA, AU2, OV, PS, VO, VM, AU3 – середні значення показників;

k1, k2 .... ki – коефіцієнти змінності.

У розглянутій моделі передбачена можливість вибору на туристичних підприємствах таких кількісних показників: частоти виходу оголошення в пресі (X1), кількості конструкцій (X2), частоти виходу зовнішньої реклами (X3), кількості кв. метрів майбутньої експозиції (X4 ) та кількості виставок (X5).

Усі розрахунки слід проводити за допомогою комп'ютерної програми Excel, у якій розраховано макрос для обчислення змодельованих значень (Y1, Y2, Y3, Y4) при введенні вхідних даних (X1, X2, X3, X4, X5) на певний період з поквартальним інтервалом. Вважаємо, що саме цей період є оптимальним, оскільки парне регресійне рівняння, на якому побудовано модель прогнозування результатів рекламної діяльності на туристичному підприємстві, краще відображає економічний стан в умовах стабільного зовнішнього середовища. Відтак, для розрахунку прогнозних

рекламних бюджетів на наступні роки туристичним підприємствам потрібно тільки оновити вхідну базу даних. Всі інші показники розраховуватимуться автоматично для заданих нових умов.

**Висновки.** У ході проведення дослідження розроблено модель прогнозування результатів проведення рекламної кампанії на туристичному підприємстві, яка може використовуватися в Україні. Запропонована модель ураховує всі основні фактори, які впливають на розмір рекламного бюджету при використанні реклами в пресі, виставкової діяльності та зовнішньої реклами. До недоліків прогновної моделі, на нашу думку, можна віднести необхідність значної статистичної бази для отримання відповідних коефіцієнтів змінності та її постійне оновлення (в ідеалі щоквартально).

На нашу думку, запропонована модель є зручною та ефективною при плануванні рекламної діяльності туристичного підприємства на наступні роки. Однак при її використанні потрібно: по-перше, постійно оновлювати інформаційну базу; по-друге, при визначенні значень факторів не виходити за межі третини розмаху варіації і, по-третє, при різкій зміні в зовнішньому середовищі негайно переглянути розраховане рівняння регресії.

Сільський зелений туризм є вагомим фактором для розробки нових туристичних дестинацій та розширення підприємництва на територіальному рівні. Якщо цей бізнес та підприємницькі ініціативи у сфері ефективно розвивати, то він може зайняти сильну позицію на туристичному ринку і завоювати популярність серед великої кількості туристів. Однак, для того, щоб зайняти такі позиції, слід формувати необхідні економічні, управлінські та екологічні передумови. Розвиток даного напрямку туризму сприятиме зростанню трудової зайнятості, підвищенню рівня доходів населення, наслідком чого буде зростання і стабілізація, як регіонального, так і загалом соціального та економічного розвитку країни. Тому подальші дослідження, на нашу думку, слід проводити саме у напрямку розвитку туризму як однієї з ключових та перспективних складових економічного розвитку України.

#### **Список використаних джерел**

1. Рутинський М. Й., Зінько Ю. В. Сільський туризм: навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 251 с.
2. Гловацька В. В. Сільський зелений туризм: сутність, функції, основи організації. *Економіка АПК*. 2006. №10 (144). С. 148-155.
3. Пінчук Т. А. Агротуризм як форма підприємництва у сільській місцевості. *Науковий вісник УжНУ. Серія «Економіка»*. 2009. Вип. 28. С. 49-53.

4. Ємець Г. С., Лендєл М. А. Регіональний підхід до управління економічними процесами. Київ: Вид-во «Наукова думка», 1992. 222 с.
5. Самолюк Н. М. Сільський туризм як перспективний напрям самозайнятості сільського населення. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2012. №2(4). С.180-186.
6. Про особисте селянське господарство : Закон України від 05 квітня 2015 р. №742-IV. Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/742-15#Text> (дата звернення: 05.05.2025).
7. Kozhukhivska R., Sakovska O., Podzihun S., Lementovska V., Lopatiuk R., Valinkevych N. Development of entrepreneurship in the tourism and recreation sphere: marketing research. In: Hamdan, A., Aldhaen, E.S. (eds) *Artificial Intelligence and Transforming Digital Marketing. Studies in Systems, Decision and Control*. 2024. Vol. 487. Springer, Cham. P. 379-389. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-35828-9\\_33](https://doi.org/10.1007/978-3-031-35828-9_33)
8. Ткаченко Т.І., Соколова К.О. Теоретичні аспекти формування туристичного потенціалу підприємств. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка*. 2011. Вип. 1. С. 107-112.
9. Busch P.S., Houston M.J. *Marketing Strategic Foundations*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1985. P. 22.
10. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, орієнтований на ринок; пер. з англ.; під ред. В.Б. Колчанова. Київ: Вид-во «Наукова думка», 2005. 800 с.

## РОЗДІЛ 2.

### ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ У СФЕРІ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ НА ЗАСАДАХ КРЕАТИВНОСТІ

**Батракова Т. І.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів,  
банківської справи, страхування та фондового ринку

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5710-9416>

Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна

**Дмітрієва Д. С.,**

здобувачка першого (бакалаврського) рівня

Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана, м. Київ, Україна

#### 2.1. ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕСОВІ МОДЕЛІ У СФЕРІ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ ДЛЯ УМАНСЬКОЇ ГРОМАДИ

**Вступ.** У 2024 році забезпечення продовольчої безпеки стає все більш актуальним завданням для сільських громад України, особливо в умовах посилення кліматичних змін, економічних криз та зростання дефіциту продовольства. Уманська громада, яка має значний аграрний потенціал, стикається з низкою викликів, але також володіє унікальними можливостями для впровадження інноваційних бізнес-моделей. Це дослідження спрямоване на аналіз поточного стану сільських територій Уманської громади та розробку стратегічного плану для впровадження інноваційних моделей, що сприятимуть забезпеченню продовольчої безпеки та сталому розвитку регіону.

Уманський район, розташований у південно-західній частині Черкаської області, є одним із найбільших в Україні. Його територія становить 1400 кв. км, а чисельність населення становила 14 130 осіб, що мешкають у 53 населених пунктах. Основою економіки району традиційно є сільськогосподарське виробництво. На сьогодні 34 великотоварних підприємства обробляють 60,5% орних земель району (64 тис. га), ще 71 фермерське господарство займає 9,7 тис. га, а особисті селянські господарства обробляють понад 23,5 тис. га ріллі [1].

Проте аграрний сектор не забезпечує достатнього рівня зайнятості для сільського населення. Це спричиняє занепад соціальної інфраструктури, міграцію молоді, старіння населення та скорочення чисельності сільських жителів. За останні п'ять років чисельність населення району скоротилася на 1200 осіб [1]. Значна частина сільських територій втрачає культурну, соціальну та економічну інфраструктуру, що загострює соціальні проблеми.

**Виклад основних результатів дослідження.** Сучасна українська економіка переживає період кардинальних змін, що зумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Війна, економічна нестабільність, зміна споживчих уподобань – все це вимагає від українських підприємств гнучкості та здатності швидко адаптуватися до нових умов. Одним із ключових інструментів для виживання та розвитку в таких умовах є адаптація та впровадження інноваційних бізнес-моделей.

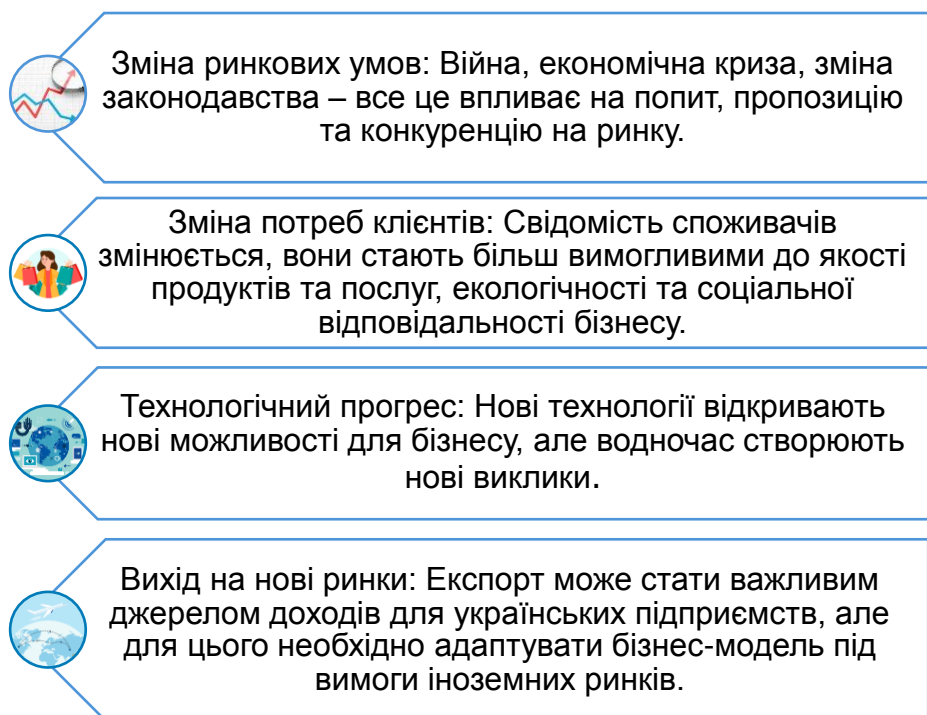


Рис. 1. Причини, що спонукають до адаптації інноваційних бізнес-моделей

Адаптивність бізнес-моделі є передумовою для постійного росту і розвитку підприємства. Це дозволяє ефективно використовувати нові можливості, що виникають на ринку, і зберігати лідерські позиції.

Проте, сучасні підходи до адаптації включають в себе не лише реактивні заходи, а й системні стратегії, які враховують потенційні зміни в майбутньому і готують бізнес до них напередодні [2].

Впровадження нових інноваційних бізнес-моделей дає величезний поштовх для ефективного розвитку для багатьох галузей економіки. Завдяки інноваціям підприємства можуть працювати продуктивніше, зменшувати операційні витрати та покращувати розподіл ресурсів. Здатність сучасних технологій аналізувати великі обсяги даних дозволяє компаніям приймати кращі стратегічні рішення, аналізуючи поведінку клієнтів, ринкові тенденції та операційну ефективність.

В Україні є приклади адаптації та впровадження нових бізнес-моделей, прикладом можуть бути такі підприємства як Нова пошта, яка надає клієнтам повний спектр логістичних та пов'язаних з ними послуг, та Rozetka, яка спочатку позиціонувалась як спеціалізований магазин електроніки, з часом перетворилася на один з найбільших українських маркетплейсів. Ці підприємства, завдяки вдалому впровадженню сучасних бізнес-моделей стали лідерами на ринку, постійно розвиваючись та пристосовуючись до нових умов. Впровадженням інновацій під час управління бізнес-процесами займаються і сільськогосподарські підприємства, застосовуючи використання нових цифрових технологій в аграрному секторі, а також штучний інтелект в роботі підприємств АПК. Це відкриває зовсім нові горизонти в сільському господарстві та нові можливості для подальшого розвитку галузі.

Завдяки цифровізації в галузі з'являються нові, гнучкі та продуктивні системи управління здатні швидко реагувати та адаптуватися до змін навколишнього середовища, що сприятиме підвищенню рівня продовольчої безпеки, а також прибутковості та конкурентоспроможності агропідприємств та підвищенню економічних, соціально-культурних та екологічних благ мешканців сільських громад. Але для отримання вигод від впровадження нових бізнес-моделей, які базуються на цифровізації, на підприємствах сільського господарства, потрібна трансформація у виробничих, маркетингових, логістичних та інших бізнес-процесах.

Ми розглянули можливості впровадження інноваційних бізнес-моделей на прикладі сільської території Уманської громади, яка має ключове значення для забезпечення продовольчої безпеки, завдяки розвиненому сільськогосподарському виробництву. Вони охоплюють вирощування зернових, технічних культур та овочів, а також тваринництво. Для підтримки сталого розвитку цієї сфери важливим є впровадження інноваційних бізнес-моделей, які підвищують ефективність агровиробництва та забезпечують зайнятість місцевого населення.

Основні напрямки інновацій у сільському господарстві громади:

1. Агротехнології та інновації в сільському господарстві Уманська громада активно підтримує фермерські господарства, займається модернізацією агротехнологій та впроваджує інновації для підвищення продуктивності сільськогосподарського виробництва. Використання новітніх методів обробки ґрунту, інтенсивні методи вирощування та автоматизація процесів дозволяють значно підвищити врожайність та якість продукції.

2. Переробка продукції та створення доданої вартості: Сільські території інтегровані в загальний економічний розвиток громади через розвиток малих і середніх підприємств у сфері переробки сільськогосподарської продукції. Це дозволяє формувати додану вартість та знижувати залежність від експорту сирих матеріалів. Уманська громада має значний аграрний потенціал, що включає переробку кукурудзи (1,7 млн тонн), пшениці (0,8 млн тонн), соняшнику (0,6 млн тонн) та цукрових буряків (0,3 млн тонн). Окрім цього, громада розвиває тваринництво, зокрема розведення великої рогатої худоби, свиней і птиці, що дозволяє виробляти понад 0,5 млн тонн молока та близько 801,6 млн штук яєць щороку [3].

Сільські території громади мають вигідне розташування на перетині міжнародних і національних транспортних коридорів (Е95, Е50, Н08, Н16). Це забезпечує ефективну логістику для збуту аграрної продукції як на внутрішньому ринку, так і для експорту [3].

Громада працює над впровадженням сучасних технологій у сільське господарство, що включає автоматизацію процесів, модернізацію техніки та використання біотехнологій для підвищення врожайності. Розвиток переробної індустрії у сільських територіях сприяє створенню доданої вартості та розширенню економічних можливостей регіону.

На території громади розташовані ботанічні заповідники, заказники та відомий дендропарк «Софіївка», що підкреслює важливість збалансованого розвитку аграрного сектору з урахуванням природоохоронних заходів.

Уманська громада може впровадити кілька інноваційних бізнес-моделей. Однією з таких моделей є агротехнологічний кластер, натхненний прикладом «AgroIT» з Литви, який об'єднує фермерів, агрономів та IT-фахівців. Впровадження подібного кластеру в Умані дозволить створити спільний центр для надання технологічних рішень, таких як дрони для моніторингу полів та сенсори для аналізу ґрунту. Це сприятиме ефективному використанню ресурсів, зменшенню витрат на воду та добрива до 30%, а також підвищенню врожайності на 20% [4].

Іншою перспективною моделлю є розумне фермерство «Smart Farming» також має великий потенціал для Умані. Прикладом успішного впровадження цієї моделі є фермерські господарства в Нідерландах, які використовують штучний інтелект для аналізу погодних умов, що дозволило скоротити втрати врожаю на 25%. В Умані інтеграція «Big Data» та мобільних додатків для прогнозу погоди та управління врожайністю може збільшити дохід фермерів на 15–20% [5].

Розвиток агротуризму є ще однією важливою складовою інноваційних бізнес-моделей. Прикладом успішного агротуризму є «Винний шлях» у Молдові, який щорічно генерує доходи у розмірі 10 млн євро. Для Умані організація маршрутів по фермах із дегустаціями локальних продуктів може принести дохід у розмірі 10 млн грн на рік, а також сприяти популяризації місцевої культури та залученню нових туристів [1].

В умовах війни та економічної нестабільності важливість розвитку локальних ринків та зменшення залежності від імпорту є важливою. Уманська громада має великий потенціал для створення кооперативів, які об'єднують місцевих фермерів для спільного виробництва та переробки сільськогосподарської продукції.

Створення мобільних млинів та олійниць дозволить переробляти пшеницю та соняшник без необхідності транспортувати сировину на великі відстані, що зменшить витрати на логістику та забезпечить продовольчу безпеку на місцевому рівні. Крім того, це створить нові робочі місця та сприятиме розвитку місцевої економіки. З огляду на збільшену кількість переміщених осіб (ВПО) у громаді, можна очікувати зростання попиту на послуги, зокрема в агротуризмі [6].

Організація освітніх турів, що демонструють сучасні підходи до сільського господарства, може стати важливим інструментом розвитку громади. Програми, які поєднують дегустацію локальних продуктів та майстер-класи з органічного землеробства, можуть привабити туристів і забезпечити додаткові фінансові надходження.

Залучення міжнародних донорів до таких ініціатив допоможе не тільки забезпечити підтримку, але й сприятиме створенню нових можливостей для розвитку агротуризму як джерела доходу. Окрім того, громада може скористатися міжнародними грантовими програмами для закупівлі сучасних технологій, таких як дрони для моніторингу ґрунтів або системи крапельного зрошення, що дозволить оптимізувати виробничі процеси та підвищити врожайність. Використання таких технологій зменшить залежність від людських ресурсів і забезпечить сталий розвиток агросектора.

Враховуючи дефіцит енергоресурсів, важливим кроком є розвиток альтернативних джерел енергії. Виробництво біогазу на основі сільськогосподарських

відходів може стати важливим етапом у забезпеченні енергетичної незалежності громади та зменшенні витрат на енергоресурси. Подібні проєкти успішно реалізуються в європейських країнах, таких як Німеччина, де фермери виробляють електроенергію для власних потреб та на продаж. Це створить можливості для сталого розвитку та адаптації громади до змінних економічних умов, що є надзвичайно важливим в умовах війни [4].

Інноваційні бізнес-моделі, що сприяють розвитку сільських територій Уманської громади, мають великий потенціал для забезпечення продовольчої безпеки та сталого економічного розвитку. Завдяки впровадженню сучасних агротехнологій, розвитку переробних підприємств та створенню нових робочих місць, громада може значно підвищити ефективність агросектора і знизити залежність від зовнішніх ринків.

Особливо важливими є інноваційні моделі, як агротехнологічні кластери та Smart Farming які за рахунок використання сучасних інформаційних технологій для сільського господарства, дозволяють оптимізувати виробничі процеси і збільшити врожайність.

Крім того, розвиток агротуризму, співпраця з міжнародними донорами і впровадження альтернативних джерел енергії, таких як біогаз, створюють нові можливості для економічного зростання громади навіть в умовах економічної нестабільності та війни. Важливим аспектом є також створення кооперативів, що дозволить місцевим фермерам ефективно співпрацювати і зменшити витрати на переробку продукції.

Таким чином, інноваційні бізнес-моделі є ключем до сталого розвитку Уманської громади, покращення її продовольчої безпеки та підвищення рівня життя місцевого населення в умовах сучасних викликів.

Отже, розглянувши можливості впровадження інноваційних моделей, на прикладі Уманської громади, можна виділити напрямки рекомендації для їх впровадження в сільських громадах, які викладено на рисунку 2.

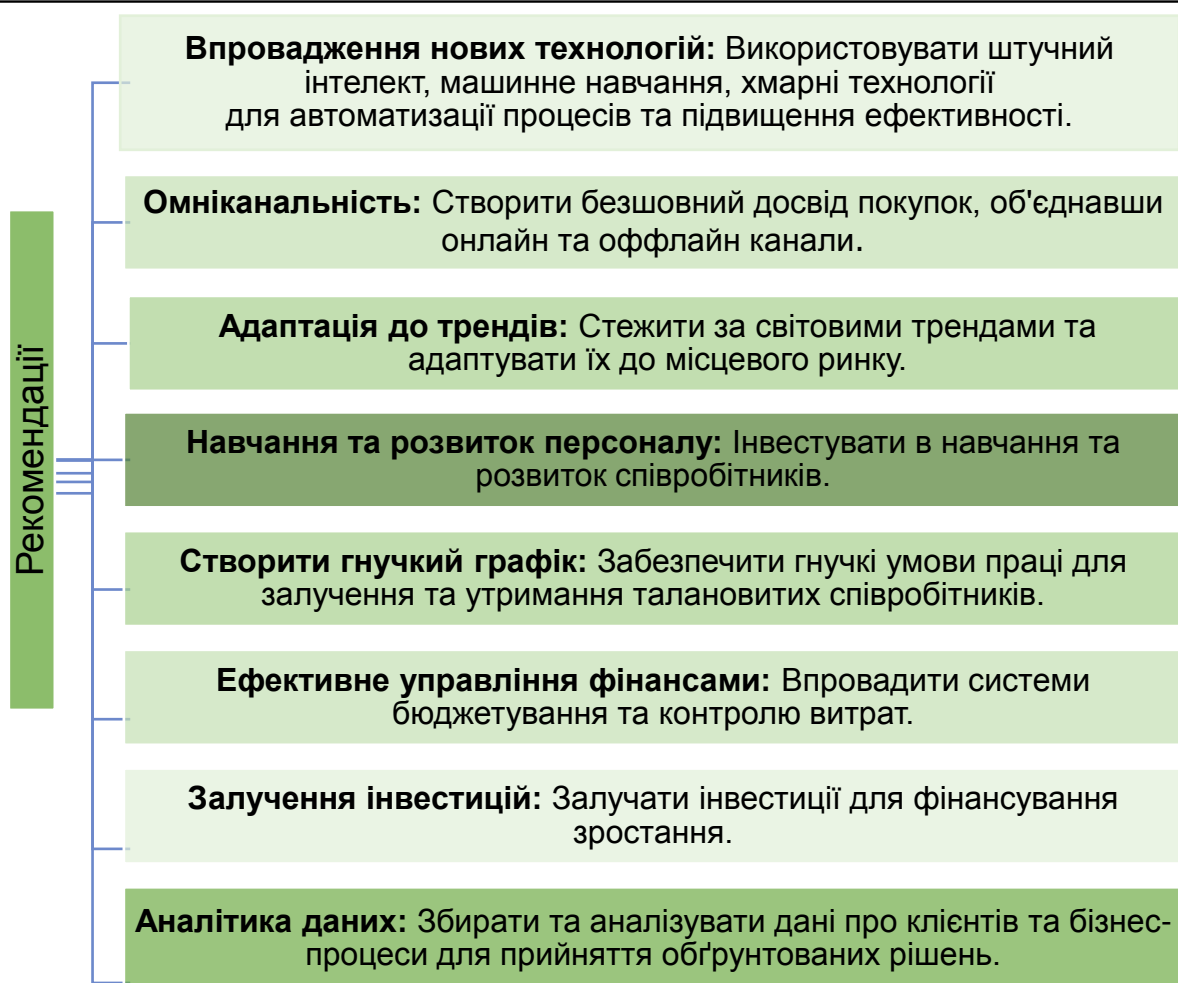


Рис.2. Рекомендації, щодо впровадження нових бізнес-моделей

Адаптація бізнес-моделі це складний і тривалий процес, який вимагає від керівництва компанії рішучості, стратегічного мислення та готовності до змін. Але ті підприємства, які успішно прилаштовуються до нових обставин, матимуть довгостроковий успіх і отримають конкурентну перевагу.

#### Список використаних джерел

1. Патійчук В. О., Кирик А. О. Особливості сучасного розвитку винного туризму в Молдові. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки*. Луцьк, 2019. № 1(385) : Серія : географічна. С. 97-105.2. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/16122>
2. Чорнодід І. С., Федотов О. О., Пекін А. Ю. Сучасні підходи до адаптації бізнес-моделей в умовах перманентних змін зовнішнього середовища. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/download/2024-13-04-10/2024-13-04-10/1310>

3. Дяченко М., Мовчанюк А. Розвиток сільських територій уманського району в умовах децентралізації. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. УДК 332.146.2 (477.46).
4. Юрій Г. Промисловий комплекс міста. Головна сторінка - Уманська міська рада. URL: <https://uman-rada.gov.ua/index.php/ekonomichnyi-visnyk/item/3886-promyslovyi-kompleks-mista>
5. Smart agriculture in the Netherlands - energiment - smart greenhouse. energiment - smart greenhouse. URL: <https://www.energiment.com/smart-agriculture-in-the-netherlands/>
6. Уманщина: точки економічного зростання території під час війни. 2022. URL: <https://www.arr.ks.ua/umanshhina-tochki-karta/>

**Сейсебаєва Н. Г.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6496-2554>,

**Батракова Т. І.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів,

банківської справи, страхування та фондового ринку,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5710-9416>,

**Кушнір С. О.,**

д.е.н., професор, професор кафедри фінансів,

банківської справи, страхування і фондового ринку,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1410-1887>,

Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна

## **2.2. ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

**Вступ.** У сучасному світі парадигма бізнесу зазнає фундаментальних змін під впливом зростаючої глобальної стурбованості щодо екологічних та соціальних викликів. Концепція сталого розвитку, що інтегрує економічне зростання, соціальну справедливість та екологічну відповідальність, перестає бути лише теоретичною ідеєю, перетворюючись на практичну необхідність для забезпечення довгострокової конкурентоздатності та життєздатності підприємств. Стратегія сталого розвитку передбачає реалізацію цілісної системи зазначених принципів діяльності, головним з яких є принцип цілісності, який наголошує на необхідності поєднання принципів соціально-економічного розвитку з морально-етичними принципами суспільства та використання цілісного, комплексного підходу до вирішення економічних, соціальних та екологічних проблем. Надзвичайно важливим вважається також гармонійне поєднання минулого і майбутнього шляхів розвитку, тобто поєднання принципу збереження з принципом інноваційності [1]. У цьому контексті особливої ваги набуває управління ланцюгами постачання, які, охоплюючи весь цикл створення цінності від видобутку сировини до доставки кінцевому споживачеві, відіграють ключову роль у досягненні цілей сталого розвитку. Ланцюги постачання, за своєю суттю, є складними та розгалуженими мережами, що об'єднують численних учасників з різними інтересами, цілями та рівнями впливу. У цих умовах розробка та впровадження

стратегій сталого розвитку стає нетривіальним завданням, що вимагає врахування специфічних особливостей та викликів. На відміну від окремих компаній, управління сталістю в ланцюгах постачання передбачає необхідність міжорганізаційної співпраці, координації зусиль та узгодження різних, часом суперечливих, пріоритетів.

Актуальність дослідження особливостей розробки стратегій сталого розвитку в ланцюжках постачання зумовлена кількома ключовими факторами. По-перше, зростаючий тиск з боку споживачів, які стають більш екологічно та соціально свідомими, вимагає від компаній прозорості та відповідальності у своїй діяльності, включаючи весь ланцюг постачання. По-друге, регуляторні органи різних країн все частіше впроваджують жорсткіші вимоги щодо екологічної безпеки та соціальних стандартів, що безпосередньо впливає на діяльність ланцюгів постачання. По-третє, усвідомлення довгострокових ризиків, пов'язаних з нестабільністю поставок, виснаженням природних ресурсів та соціальними конфліктами, спонукає компанії до інтеграції принципів сталого розвитку для забезпечення стійкості свого бізнесу.

Метою даної роботи є дослідження ключових особливостей процесу розробки стратегій сталого розвитку в ланцюжках постачання, для досягнення якої будуть розглянуті такі аспекти, як необхідність міжорганізаційної співпраці та управління відносинами з постачальниками, врахування різноманітних інтересів зацікавлених сторін, забезпечення прозорості та відстежуваності інформації про екологічні та соціальні показники діяльності, а також специфіка галузевих підходів до сталого розвитку. Особлива увага буде приділена аналізу викликів та бар'єрів, що виникають на шляху впровадження стратегій сталого розвитку в ланцюгах постачання, а також розгляду кращих практик та інноваційних підходів, які можуть сприяти підвищенню ефективності цих стратегій.

**Виклад основних результатів дослідження.** Дослідження особливостей розробки стратегій сталого розвитку в ланцюжках постачання має важливе практичне значення для компаній, які прагнуть підвищити свою конкурентоздатність, знизити ризики, покращити репутацію та зробити свій внесок у вирішення глобальних проблем сталого розвитку. Отримані результати можуть бути використані для розробки більш ефективних та адаптованих до специфіки конкретних ланцюгів постачання стратегій, що сприятиме переходу до більш стійкої та відповідальної моделі ведення бізнесу.

Сталий ланцюг поставок об'єднує екологічні та соціальні міркування в логістику та операції, віддаючи пріоритет як економічним, екологічним і етичним результатам. Він являє собою цілісний підхід до управління ланцюгом постачання, зосереджуючись на мінімізації впливу на навколишнє середовище, скороченні викидів вуглецю

та забезпеченні чесних трудових практик у всій мережі постачання. Сучасні компанії все більше визнають, що стійке управління ланцюгом постачання має вирішальне значення для досягнення довгострокових цілей сталого розвитку, покращення фінансових показників і сприяння лояльності клієнтів [2]. Суть проблеми відносно ланцюжків постачання в контексті сталого розвитку полягає у складності інтеграції екологічних, соціальних та економічних принципів сталого розвитку в рамках розгалужених та часто непрозорих мереж взаємодій між численними незалежними суб'єктами.



Рис. 3. Основні проблеми ланцюжків постачання

Розглянувши ширше проблеми ланцюжків постачання ми розуміємо, що основні аспекти цієї проблеми включають:

1. Фрагментація та складність управління: Сучасні ланцюги постачання часто охоплюють безліч постачальників різних рівнів, виробників, дистриб'юторів, логістичних операторів та роздрібних продавців, що значно ускладнює координацію та контроль за їхньою діяльністю з точки зору сталого розвитку.

2. Недостатня прозорість: Компанії часто мають обмежену інформацію про екологічні та соціальні практики своїх постачальників, особливо тих, що знаходяться на нижніх рівнях ланцюга. Це унеможливує ефективну оцінку та управління ризиками, пов'язаними зі сталим розвитком.

3. Розбіжність інтересів та пріоритетів: Різні учасники ланцюга постачання можуть мати різні, а іноді й суперечливі, цілі та пріоритети у сфері сталого розвитку. Наприклад, для одних ключовим є мінімізація витрат, для інших – екологічна безпека, для третіх – соціальна відповідальність. Узгодження цих інтересів є значним викликом.

4. Економічні обмеження та витрати: Впровадження практик сталого розвитку може вимагати значних інвестицій та призводити до збільшення собівартості продукції

на окремих етапах ланцюга постачання, що може викликати опір з боку деяких учасників, особливо малих та середніх підприємств.

5. Відсутність універсальних стандартів та метрик: Не існує єдиних, загальноприйнятих стандартів та показників для оцінки сталого розвитку в ланцюгах постачання, що ускладнює порівняння, бенчмаркінг та об'єктивну оцінку прогресу.

Також слід відмітити, що окрім вищезазначених проблем компанії часто намагаються перекласти відповідальність за екологічні та соціальні наслідки своєї діяльності на постачальників, не забезпечуючи при цьому необхідної підтримки та стимулів для впровадження сталих практик.

Зовнішні ефекти та невраховані витрати: Багато екологічних та соціальних витрат, пов'язаних з діяльністю ланцюгів постачання (наприклад, забруднення навколишнього середовища, експлуатація праці), часто не відображаються у ринкових цінах, що призводить до неефективного використання ресурсів та посилення негативного впливу на довкілля та суспільство.

Таким чином, сутність проблеми полягає у необхідності трансформації традиційних, лінійно орієнтованих ланцюгів постачання в більш інтегровані, прозорі та відповідальні системи, здатні забезпечити економічне зростання, мінімізуючи при цьому негативний вплив на довкілля та сприяючи соціальному добробуту. Вирішення цієї проблеми вимагає комплексного підходу, активної співпраці всіх учасників ланцюга постачання, впровадження інноваційних технологій та бізнес-моделей, а також підтримки з боку держави та суспільства.

Концепція управління ланцюгами постачань виникла на засадах логістичного підходу до інтегрованого управління бізнесом. Хоча в практиці окремих компаній деякі елементи управління бізнес-процесами створення та просування вартості від сировини до кінцевого споживача мали місце ще раніше, термін «управління ланцюгом постачань» вперше з'явився у 1982 р. у публікації М. Вебера та Р. Олівера «Управління ланцюгом постачання: логістика підхоплює стратегію» (Supply chain management: logistics catches up with strategy) [3].

Розгляд оптимізації внутрішніх європейських ланцюгів постачання вказує на прагнення компаній до підвищення конкурентоздатності через ефективніше використання географічних переваг та усунення неефективностей у власних операціях. Наголошення на покращенні координації між компаніями відображає розуміння того, що сучасні ланцюги постачання є складними екосистемами, і їхня загальна ефективність значною мірою залежить від здатності різних учасників

співпрацювати та обмінюватися інформацією. Включення питання проектування продукту для ланцюга постачання є важливим аспектом, оскільки воно показує, що ефективність SCM закладається ще на етапі розробки продукту. Врахування особливостей виробництва, транспортування та утилізації на ранніх стадіях може значно знизити витрати та підвищити екологічність ланцюга.

Дослідження підкреслює важливі наслідки цих тенденцій для роботи фінансових контролерів та бухгалтерів. Зі зростанням складності та ефективності ланцюгів постачання управління ризиками стає більш критичним. Контролерам та бухгалтерам необхідно розробляти та впроваджувати ефективні системи контролю для виявлення, оцінки та пом'якшення ризиків, пов'язаних з можливими збоями в постачаннях, змінами цін на сировину, проблемами з якістю тощо. Це також вимагає від них більш глибокого розуміння операційних процесів ланцюга постачання та їхнього впливу на фінансові показники компанії.

Для досягнення стратегічної мети України у питаннях євроінтеграції та глобалізації постають такі основні завдання: підтримка взаємовигідних зв'язків із сусідніми країнами, країнами кандидатами та державами ЄС; здійснення адміністративних та правових заходів для поступового усунення перешкод, що стримують розвиток транскордонної взаємодії [4]. Сучасний бізнес функціонує в умовах зростаючої глобальної уваги до питань сталого розвитку. Концепція, що поєднує економічне зростання, соціальну справедливість та екологічну відповідальність, стає невід'ємною частиною стратегічного управління, особливо в контексті ланцюгів постачання (ЛП). ЛП, як складні мережі взаємопов'язаних організацій, що охоплюють весь життєвий цикл продукту, мають значний вплив на довкілля та суспільство. Тому розробка та впровадження стратегій сталого розвитку в ЛП є критично важливим для забезпечення довгострокової стійкості бізнесу та досягнення глобальних цілей сталого розвитку.

Сучасний бізнес функціонує в умовах зростаючої глобальної уваги до питань сталого розвитку. Концепція, що поєднує економічне зростання, соціальну справедливість та екологічну відповідальність, стає невід'ємною частиною стратегічного управління, особливо в контексті ланцюгів постачання (ЛП). ЛП, як складні мережі взаємопов'язаних організацій, що охоплюють весь життєвий цикл продукту, мають значний вплив на довкілля та суспільство. Тому розробка та впровадження стратегій сталого розвитку в ЛП є критично важливим для забезпечення довгострокової стійкості бізнесу та досягнення глобальних цілей сталого розвитку.

Розвиток ефективних стратегій сталого розвитку в ЛП вимагає тісної співпраці між науковцями та практиками. Наукові дослідження забезпечують теоретичну базу, методологічні інструменти та емпіричні докази для розуміння складності ЛП та впливу різних управлінських рішень. Практики, зі свого боку, володіють цінним розумінням реальних проблем, викликів та можливостей, що виникають у процесі управління ЛП. Ефективний діалог та співпраця між цими двома групами є необхідною умовою для розробки релевантних та практично застосовних стратегій сталого розвитку.

Сучасні ЛП функціонують в умовах високої динаміки попиту та глобальної конкуренції. Концепція управління ланцюгами попиту (DCM) набуває все більшого значення, підкреслюючи необхідність інтеграції маркетингових та логістичних функцій для кращого розуміння та задоволення потреб кінцевих споживачів. Стратегії сталого розвитку в ЛП повинні враховувати не лише ефективність постачання, але й потреби та очікування споживачів щодо екологічності та соціальної відповідальності продуктів та процесів. Таким чином, перехід від традиційного SCM до більш інтегрованого DCM є важливим аспектом розробки сталих стратегій.

Управління сталістю ланцюгів постачань – це процес стратегічного планування, координації, організації, мотивації, моніторингу та контролю за всіма видами діяльності в мережі підприємств й організацій, пов'язаних із створенням і доведенням до кінцевого споживача та інших зацікавлених сторін вартості (цінності), націлений на те, щоб усі учасники цієї мережі дотримувалися принципів і правил соціально відповідальної поведінки бізнесу, корпоративних норм та забезпечували досягнення показників, запланованих у власних стратегічних документах, а також стандартів сталого розвитку, встановлених фокальною компанією у прийнятій нею стратегії та узгоджених із кожним учасником цієї мережі [5].

На сучасних глобальних ринках конкурують не стільки окремі компанії-виробники певних продуктів чи послуг, скільки цілісні ланцюги постачань, пов'язані з виробництвом або наданням цих продуктів чи послуг. У цьому контексті для колективної ефективності потрібна співпраця як усередині компанії між її підрозділами, так і із зовнішніми партнерами вздовж усього ланцюга постачання. Компанії, щоб бути конкурентоспроможними, використовували ланцюги постачань з найменшими витратами, дотримуючись звичних раціональних принципів ведення бізнесу, оскільки жорстка цінова конкуренція потребувала скорочення витрат на матеріальні ресурси, робочу силу та логістичні операції, підвищення маржі та ринкової вартості бізнесу. Певною мірою це також було зумовлено фінансово орієнтованими ключовими

показниками ефективності, за якими оцінювалися структурні підрозділи та компанії загалом і на які звертали увагу інвестори. Однак це часто призводило до небажаних соціальних і шкідливих екологічних наслідків, подовжувало транспортні шляхи тощо[5].

Управління ланцюгом поставок (SCM) взаємопов'язано з управлінням якістю (QM), їх інтеграція є критично важливим аспектом розробки стратегій сталого розвитку для українських сільськогосподарських та підприємств інших галузей з наступних ключових причин: по перше це допомагає оптимізувати безліч процесів: QM забезпечує постійне вдосконалення процесів виробництва та управління, мінімізуючи дефекти, відходи та неефективність на кожному етапі ланцюга поставок. Інтеграція з SCM в свою чергу дозволяє поширити ці принципи на всіх партнерів, від постачальників сировини до кінцевих споживачів. Також слід відмітити можливість зниження втрат ресурсів тут QM фокусується на ефективному використанні ресурсів (сировини, енергії, води). SCM, у свою чергу, оптимізує логістику, транспортування та зберігання, запобігаючи зайвим витратам та псуванню продукції. Це безпосередньо впливає на зниження собівартості та підвищення конкурентоздатності. Інтегрований підхід дозволяє краще прогнозувати попит, оптимізувати запаси та планувати виробництво, що запобігає надмірному виробництву та пов'язаним з ним відходам. Не мало важним є і те, що QM допомагає забезпечити використання екологічно чистих матеріалів та технологій, а також контролювати викиди та відходи на всіх етапах виробництва. Інтеграція з SCM дає можливість вибирати постачальників, які також дотримуються екологічних стандартів.

Оптимізація логістики та транспортування в рамках інтегрованої SCM знижує споживання палива та викиди парникових газів. Контроль якості також зменшує кількість бракованої продукції, утилізація якої також має екологічні наслідки.

Інтеграція QM та SCM може сприяти впровадженню принципів циркулярної економіки, таких як повторне використання матеріалів, переробка відходів та подовження життєвого циклу продукції.

Орієнтація на ринок, в свою чергу, є ключовим фактором, що визначає необхідність та напрямки впровадження сталих практик у ЛП. Інтеграція управління якістю (QM) та управління ЛП (SCM) є важливим аспектом розробки стратегій сталого розвитку.

Синергія між QM та SCM сприяє створенню цілісного підходу, де якість є невід'ємною частиною всіх етапів ЛП. Це особливо важливо для забезпечення надійності та ефективності сталих практик, оскільки високі стандарти якості

є необхідною умовою для мінімізації відходів, оптимізації використання ресурсів та зниження негативного впливу на довкілля.

Слід відміти і те, що інтеграція QM та SCM підсилює соціальний аспект сталого розвитку. а саме QM передбачає увагу до безпеки праці та добробуту працівників. Інтеграція з SCM може поширювати ці стандарти на всіх учасників ланцюга поставок, включаючи фермерів та робітників на виробництві. Виходячи з аналізу наведених матеріалів, можна виділити наступні ключові особливості розробки стратегій сталого розвитку в ланцюгах постачання (рис.4).



Рис. 4. Особливості розробки стратегій сталого розвитку в ланцюгах постачання

Отже, незважаючи на значний прогрес у вивченні сталого розвитку ланцюгів постачання, в Україні впровадження практик сталого розвитку в управління функціонуючих компаній, як сільськогосподарських так і промислових, не набуло масового характеру, тим більше у форматі цілісних ланцюгів постачань. Це питання було мало застосованим на практиці підприємств реального сектору економіки ще до повномасштабного вторгнення, а під час військових дій ще й необхідна адаптація ланцюгів постачання до нових реалій, з врахуванням втрат транспортної інфраструктури, її пошкоджень, збільшення протяжності маршрутів, зменшення швидкості доставки, з врахуванням нових раніше невідомих гібридних ризиків, що призводить до зростання витрат всіма учасниками ЛП. Отже, історичні моделі більше не працюють, оскільки світ стає менш передбачуваним, мирним і безпечним, а ланцюжки поставок набагато більш вразливі до шоку попиту та пропозиції [6].

Незважаючи на полум'я війни, що палає на українській землі, та виклики, які щоденно постають перед нашою економікою, саме зараз розробка та впровадження стратегій управління якістю (QM) та управління ланцюгом поставок (SCM) набуває особливої ваги для українських підприємств. Це не просто інструменти для підвищення ефективності в мирний час, а життєво необхідні елементи для виживання, відновлення та майбутнього процвітання в умовах безпрецедентних труднощів. Слід відміти і те, що інтеграція QM та SCM підсилює соціальний аспект сталого розвитку. а саме QM передбачає увагу до безпеки праці та добробуту працівників. Інтеграція з SCM може поширювати ці стандарти на всіх учасників ланцюга поставок, включаючи фермерів та робітників на виробництві. Отже, в ситуації яка склалася в Україні на сьогодні необхідні швидкі змін у конфігурації ЛП та їх процесах, переосмислення бізнес-процесів, адаптація ланцюгів постачання до військових ризиків, бо тільки ефективна інтеграція QM та SCM підсилює соціальний аспект сталого розвитку звертаючи увагу на безпеку праці та добробут працівників усіх галузей, як фермерів так і робітників виробництва, вона часто передбачає підтримку місцевих виробників та громад. Інтегрована SCM може м сприяти встановленню довгострокових та справедливих партнерських відносин. Також, незважаючи на ситуацію в країні споживачі все більше приділяють уваги екологічним та соціальним аспектам там продукції. Інтеграція QM та SCM, що забезпечує якість, екологічність та соціальну відповідальність, підвищує довіру споживачів та зміцнює репутацію підприємства. Для українських сільгоспвиробників Інтеграція QM (наприклад, стандарти GlobalGAP, ISO 22000) та SCM (відстеження походження продукції, ефективна логістика) може забезпечити високу якість та безпечність продукції, зменшити

втрати врожаю та витрати на зберігання, а також відкрити нові експортні ринки, де вимоги до сталого розвитку є високими. Для підприємств інших галузей Інтеграція QM (наприклад, ISO 9001, ISO 14001) та SCM може призвести до більш ефективного використання ресурсів, зниження впливу на довкілля, покращення якості продукції та підвищення конкурентоздатності на внутрішньому та зовнішньому ринках, де сталий розвиток стає все більш важливим критерієм вибору.

У вирі воєнних реалій, коли логістичні шляхи зазнають руйнувань, а стабільність поставок опиняється під загрозою, оптимізовані ланцюги поставок (SCM) стають артеріями, що забезпечують безперебійне функціонування бізнесу. Ефективне управління ними дозволяє мінімізувати втрати, знаходити альтернативні рішення та підтримувати зв'язки з партнерами, незважаючи на відстані та перешкоди.

Забезпечення сталого розвитку як нова філософія поведінки бізнесу поки що сприйнята тільки тими суб'єктами національного бізнесу, які працюють на глобальних ринках та/або є дочірніми компаніями транснаціональних корпорацій чи компаніями, що мають значну частку іноземних інвестицій у структурі капіталу[5], тому залишаються перспективні напрямки для подальших досліджень:

Перш за все необхідна розробка та валідація інтегрованих моделей оцінки сталого розвитку ланцюгів постачання: потрібні більш комплексні інструменти, які б дозволяли оцінювати одночасно економічні, екологічні та соціальні показники на всіх етапах ланцюга постачання.

Необхідно глибше вивчити потенціал новітніх технологій для підвищення прозорості, відстежуваності та ефективності впровадження сталих практик.

Аналіз бар'єрів та стимулів для впровадження сталого розвитку в ланцюгах постачання малих та середніх підприємств показав, що останні часто стикаються з особливими труднощами при впровадженні сталих практик, тому потрібні дослідження, спрямовані на виявлення цих бар'єрів та розробку ефективних стимулів.

Також подальші дослідження можуть бути спрямовані на розуміння поведінки споживачів, їхньої готовності платити за екологічно та соціально відповідальну продукцію, а також на розробку ефективних стратегій комунікації для підвищення їхньої обізнаності. Враховуючи галузеві особливості, необхідні дослідження, які б враховували специфіку аграрного сектору, промисловості, логістики тощо, та пропонували адаптовані стратегії сталого розвитку. Адаптація існуючих методологій LCA до місцевих умов та потреб може сприяти більш точному визначенню екологічного впливу продукції. Останні події підкреслили важливість стійкості ланцюгів

постачання до зовнішніх шоків. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку стратегій підвищення стійкості з урахуванням принципів сталого розвитку та розробці більш ефективних стратегій для досягнення економічного процвітання, соціальної справедливості та екологічної стійкості.

**Висновки.** Розробка стратегій сталого розвитку в ланцюгах постачання є складним, але надзвичайно важливим завданням. Вона вимагає інтегрованого підходу, активної співпраці всіх учасників, орієнтації на потреби ринку, використання сучасних технологій та постійного прагнення до вдосконалення. Врахування особливостей, виявлених на основі аналізу наукової літератури, дозволить компаніям створювати більш стійкі, відповідальні та ефективні ланцюги постачання, сприяючи досягненню цілей сталого розвитку.

Проведене дослідження виявило ключові особливості розробки стратегій сталого розвитку в ланцюжках постачання. Було підтверджено, що успішна інтеграція принципів сталого розвитку вимагає комплексного підходу, що охоплює економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності всіх учасників ланцюга. Тісна співпраця та ефективна комунікація між стейкхолдерами є критично важливими для узгодження цілей та впровадження сталих практик. Орієнтація на потреби ринку та споживачів, які все більше цінують екологічність та соціальну відповідальність, є потужним рушієм для впровадження таких стратегій. Інтеграція сучасних цифрових технологій забезпечує необхідну прозорість та можливість моніторингу прогресу в досягненні цілей сталого розвитку. Крім того, важливим є поєднання принципів управління якістю та ефективністю, а також врахування потенційних ризиків та постійне прагнення до вдосконалення.

У контексті України, розвиток сталих ланцюгів постачання є особливо актуальним у зв'язку з прагненням до європейської інтеграції та необхідністю відновлення економіки на принципах сталого розвитку після пережитих криз. Впровадження таких стратегій може сприяти підвищенню конкурентоздатності українських підприємств на міжнародному ринку та покращенню їхнього іміджу.

Розробка та впровадження стратегій QM та SCM сьогодні – це інвестиція у завтрашній день. Це демонстрація стійкості, здатності адаптуватися та прагнення до розвитку, навіть коли над головою свистять кулі. Це запорука того, що після перемоги українські підприємства зможуть не лише відновитися, але й стати сильнішими, ефективнішими та конкуренто-здатнішими на світовій арені, зробивши свій внесок у відбудову та процвітання України.

Отже, інтеграція управління якістю та управління ланцюгом поставок є не просто інструментом підвищення ефективності, а стратегічною необхідністю для українських підприємств, які прагнуть до сталого розвитку, зміцнення своєї конкурентоздатності та відповідального ведення бізнесу в умовах глобальних викликів.

#### **Список використаних джерел**

1. Боголюбов В. М., Клименко М. О., Мельник Л. Г., Ракоїд О. О. Стратегія сталого розвитку: підручн. Київ: ВЦ НУБІПУ, 2018. 446 с.
2. Сталий ланцюг поставок: визначення, компоненти та переваги - знання. Морські вантажні перевезення, фрахтування, авіаперевезення, компанія - КАПОКЛОГ. URL: <https://ua.kapoklogcn.com/info/sustainable-supply-chain-definition-componenten-99042682.html>
3. Oliver R. K., Webber M. D. Supply chain management: Logistics catches up with strategy. Logistics: The Strategic Issues; Edited by M. Christopher. London: Chapman & Hall, 1982. Pp. 63–85.
4. Кормич Л. І., Краснопольська Т. М., Пехник А. В. Стратегія розвитку України та регіональна специфіка : навч.-метод. посібн. для здоб.др. (магіст.) рівня вищої освіти. Одеса, 2022. URL: <https://doi.org/10.32837/11300.19098>
5. Hryhorak M., Trushkina N., Kitrish K. Удосконалення стратегічного управління сталістю ланцюгів постачань промислових підприємств. Journal of Innovations and Sustainability. 2022. Т. 6, № 1. С. 01. URL: <https://doi.org/10.51599/is.2022.06.01.01>
6. Supply chains are never returning to "normal". URL: <https://www.freightwaves.com/news/supply-chains-are-never-returning-to-normal>

**Батракова Т. І. ,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів,  
банківської справи, страхування та фондового ринку,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5710-9416>,

**Осмаковська К. Ю.,**

здобувачка першого (бакалаврського) рівня  
ОП Управління персоналом та економіка праці  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-9547-4033>,  
Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна

## **2.3. ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ВОЄННОГО ЧАСУ ТА НАПРЯМИ ВІДБУДОВИ**

**Вступ.** Сільське господарство – одна з провідних і стратегічно важливих галузей економіки України, яка не лише забезпечує продовольчу безпеку держави, а й формує значну частку її експортного потенціалу. Україна традиційно входить до переліку світових лідерів з експорту зернових, олійних культур, а також аграрної продукції з високою доданою вартістю. Агросектор забезпечує мільйони робочих місць, підтримує розвиток сільських територій та відіграє ключову роль у соціальній стабільності регіонів.

Розвиток аграрного сектору значною мірою залежить від людського капіталу – наявності кваліфікованого, вмотивованого персоналу, здатного ефективно впроваджувати інновації, керувати сучасною технікою, реагувати на кліматичні та економічні виклики. У цьому контексті питання кадрового менеджменту набуває особливої значущості. Від того, наскільки якісно організована система управління персоналом у агропідприємстві – чи є вона стратегічною, гнучкою, орієнтованою на розвиток – залежить стійкість компанії, її здатність до адаптації та відновлення.

На жаль, війна спричинила безпрецедентні виклики для аграрного сектору, зокрема й у кадровій площині. Знищення підприємств, релокація, втрати співробітників через мобілізацію чоловіків та виїзд жінок, психологічна втома та демотивація – усе це вимагає переосмислення підходів до управління персоналом. Постає необхідність

у відновленні кадрового потенціалу, підготовці нових кадрів, створенні умов для повернення працівників у село, впровадженні цифрових HR-рішень.

Саме в цьому контексті тема моделювання та вдосконалення кадрового менеджменту в аграрній сфері набуває особливої актуальності. Від того, наскільки ефективними будуть кадрові рішення сьогодні, залежить, якою буде аграрна Україна завтра – стійкою, сучасною, інноваційною чи вразливою до нових викликів.

Моделі кадрового менеджменту відображають різні підходи до організації роботи з персоналом – від традиційної адміністративної до інноваційної стратегічної, орієнтованої на розвиток потенціалу працівників. З огляду на швидкі зміни у вимогах до ринку праці, важливо не лише обирати відповідну модель, але й постійно вдосконалювати її, зважаючи на актуальні тенденції та потреби організації.

Модель кадрового менеджера – це система поглядів, інструментів і дій, що визначають спосіб управління персоналом в організації [1].

Вона включає:

- Підходи до набору, навчання, мотивації, розвитку;
- Рівень участі HR у стратегічному управлінні;
- Взаємодію з лідерами, командою, зовнішніми партнерами.

Управління персоналом є складною системою, яка поєднує адміністративні функції, стратегічне планування, психологію та організаційну культуру. В основі цієї системи лежать різні моделі кадрового менеджменту, які формуються під впливом національних традицій, економічних умов, організаційної структури підприємства та ринкових викликів [2]. Розуміння типології таких моделей дозволяє обрати найбільш релевантний підхід до управління людським капіталом, враховуючи особливості конкретної організації.

Основні моделі кадрового менеджменту наведено в таблиці 1.

Моделі кадрового менеджменту відображають еволюцію у ставленні до працівника – від адміністративного контролю до стратегічного партнерства та персоніфікованого досвіду. Кожна модель має свою логіку побудови, ціннісну базу, управлінські інструменти та специфіку впровадження.

У сучасних умовах більшість організацій схильються до використання комбінованих (гібридних) моделей, що дозволяє поєднати ефективність з гнучкістю, технологічність – із людяністю, а контроль – з довірою. Успішність застосування тієї чи іншої моделі залежить від корпоративної культури, цілей організації, рівня цифрової зрілості та готовності до змін.

Таблиця 1

Основні моделі кадрового менеджменту

| Назва моделі                 | Характеристика                                                      | Переваги                                 | Недоліки                                              | Приклади застосування                          |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Традиційна (адміністративна) | Зосереджена на обліку кадрів, документації, формальному контролі    | Простота впровадження, зрозумілі функції | Відсутність стратегічного підходу, низька гнучкість   | Малий бізнес, державні установи                |
| Американська (Hard HRM)      | Людина – ресурс; ефективність важливіша за добробут працівника      | Висока продуктивність, сувора ієрархія   | Ризик емоційного вигорання, плинність кадрів          | Промислові корпорації США, логістичні компанії |
| Європейська (Soft HRM)       | Людина цінність; акцент на розвиток, мотивації, соціальному захисті | Лояльність персоналу, сталий розвиток    | Більші витрати на персонал                            | Шведські, німецькі компанії, PrivaBank         |
| Японська                     | Довічне працевлаштування, командна робота, постійне навчання        | Висока стабільність, культура якості     | Важка адаптація в інших культурах                     | Toyota, Panasonic                              |
| Агільна (Agile HR)           | Гнучкі команди, швидка адаптація, експерименти, прозорість          | Інноваційність, адаптивність             | Високі вимоги до зрілості організації                 | ІТ-компанії, стартапи, Google, Spotify         |
| Цифрова (HR 4.0)             | Використання Big Data, штучного інтелекту, HR-аналітики             | Автоматизація, точність рішень           | Вартість впровадження, потреба в цифровій грамотності | SAP, IBM, великі транснаціональні компанії     |

Джерело: розроблено на основі даних джерел [2-4]

У сучасному динамічному бізнес-середовищі роль HR перестала бути суто адміністративною або обмеженою кадровим обліком. З появою нових технологій, зростанням конкуренції за таланти, зміною поколінь на ринку праці та необхідністю швидко адаптуватися до змін, HR стає ключовим стратегічним партнером у забезпеченні стійкого розвитку організацій.

HR-функція сьогодні охоплює не лише підбір і навчання персоналу, а й впливає на формування корпоративної культури, розвиток лідерства, управління змінами,

впровадження принципів ESG, цифрову трансформацію і збереження добробуту працівників (рис. 5).

#### HR як стратегічний партнер

Завдання HR як партнера:

- Участь у стратегічному плануванні;
- Забезпечення відповідності HR-стратегії загальній місії компанії;
  - Аналіз кадрових ризиків;
- Формування плану спадкоємності (succession planning).

#### HR як драйвер змін і трансформацій

Інструменти HR-трансформацій:

- Залучення персоналу до інновацій;
  - Формування культури змін;
  - Навчання digital-компетенціям;
- Проведення Change Management програм.

#### HR як куратор досвіду працівника

Сфери впливу:

- Онбординг і адаптація;
- Професійний розвиток;
- Внутрішня комунікація;
- Добробут і психологічна підтримка.

#### HR як аналітик і користувач цифрових рішень

Цифрові інструменти в HR:

- HRMS-системи (SAP SuccessFactors, Workday);
- Аналітика задоволеності (eNPS, Pulse опитування);
  - Прогнозування плинності кадрів;
- ChatGPT та інші AI-рішення для автоматизації рекрутингу.

#### HR як носій цінностей і культури

Ключові напрями:

- Корпоративна культура як стратегічний актив;
- Підтримка ініціатив DEI (diversity, equity, inclusion);
  - Соціальна відповідальність компанії.

Рис. 5. Роль HR у сучасному середовищі

Джерело: розроблено авторами

Сучасна роль HR вийшла далеко за межі класичного розуміння як лише «відділу кадрів». Сьогодні HR – це архітектор організаційної культури, стратегічний радник, аналітик, технологічний провідник і ментор для працівників.

HR формує цілісну екосистему взаємодії в організації, де кожен співробітник відчуває свою цінність, має можливості для розвитку та долучається до досягнення спільних цілей. Він виступає рушієм змін, впроваджуючи інноваційні підходи до управління талантами, підтримуючи ініціативи зі сталого розвитку, рівності та інклюзії.

Завдяки впровадженню цифрових рішень та використанню даних HR отримує змогу ухвалювати обґрунтовані рішення, прогнозувати ризики та підвищувати ефективність кадрових процесів. У новій реальності HR – це не просто підтримка бізнесу, а його активний творець і партнер у побудові конкурентоспроможної та відповідальної організації майбутнього.

Як видно з рисунку 5, роль HR у сучасному середовищі значно розширилася і стала стратегічно важливою для успішного функціонування організації. HR більше не обмежується лише адміністративними функціями, а активно впливає на стратегічне планування, трансформаційні процеси, формування позитивного досвіду працівників, цифрову модернізацію та розвиток корпоративної культури. Комплексний підхід до управління персоналом, який включає аналітику, інновації, цінності та підтримку добробуту, дозволяє організаціям адаптуватися до змін, підвищувати ефективність та залучати таланти.

Повномасштабна війна, яка триває в Україні з 2022 року, стала не лише гуманітарною катастрофою, але й глибоким соціально-економічним шоком. Сільське господарство, як одна з основних галузей економіки, зазнало серйозних втрат. Однак найбільш тривалими й складними наслідками можуть стати саме кадрові проблеми, що набули критичного характеру.

По-перше, війна спричинила масову міграцію населення – мільйони українців покинули свої домівки, в тому числі працівники аграрного сектору. Частина з них – висококваліфіковані фахівці, інженери, агрономи, керівники фермерських господарств. Водночас мобілізація та участь багатьох працівників у лавах Збройних сил України також суттєво скоротили кадровий резерв.

По-друге, психологічне виснаження та втрата мотивації стали поширеними серед тих, хто залишився працювати. Праця в умовах постійної небезпеки, відсутність гарантій стабільності, затримки зарплат, порушення логістики та постачання ресурсів – усе це знижує рівень залученості та відданості працівників. Це особливо небезпечно для аграрної сфери, де успішність роботи залежить від скоординованих зусиль команди в найкоротші терміни.

По-третє, зруйновано інфраструктуру кадрового розвитку: освітні заклади працюють з перебоями, дуальна освіта зупинена, стажування недоступне. Молодь не бачить перспектив у роботі на селі, аграрні професії втрачають привабливість. У поєднанні з уже існуючим «старінням кадрів» це створює загрозу довгострокової нестачі кваліфікованих працівників.

Також варто відзначити, що HR-функції у багатьох аграрних підприємствах зведені до мінімуму. Замість розвитку персоналу, впровадження сучасних практик управління, увага зосереджена лише на виживанні. У таких умовах традиційні моделі кадрового менеджменту – жорстко ієрархічні, з формальним підходом – виявилися недостатніми для гнучкого реагування на кризу.

У сучасному бізнес-середовищі, котре характеризується високою динамічністю, технологічними зрушеннями та глобальними соціальними трансформаціями, постає необхідність переосмислення традиційних моделей кадрового менеджменту. Вдосконалення моделей HRM обумовлене не лише потребою в підвищенні ефективності організацій, але й зміною уявлень про роль працівника, цінність людського капіталу та принципи побудови внутрішньої культури.

Одним із провідних напрямів удосконалення виступає інтеграція цифрових технологій у всі HR-процеси. Впровадження HR-аналітики, автоматизованих систем обліку кадрів, алгоритмів штучного інтелекту для підбору персоналу та прогнозування плинності кадрів дає змогу не лише пришвидшити процеси, а й зробити їх більш точними, прозорими та адаптивними. Наприклад, використання HRMS-платформ типу SAP або Workday забезпечує централізований доступ до даних, дозволяє будувати звітність у режимі реального часу, приймати стратегічні рішення на основі аналітики.

Ще один важливий вектор вдосконалення – переорієнтація на досвід працівника. Замість фокусування на формальних функціях, сучасні моделі управління персоналом зосереджуються на створенні позитивного, комфортного та змістовного професійного середовища для співробітників. Це охоплює всі етапи життєвого циклу працівника в організації – від найму й адаптації до розвитку, мотивації та лояльності. Відповідно, HR-відділи впроваджують практики гнучкої зайнятості, програм ментального здоров'я, системи зворотного зв'язку, опитування рівня задоволеності, персоналізовані плани розвитку.

Паралельно з цим, сучасний кадровий менеджмент дедалі активніше впроваджує принципи гнучкості – як у внутрішній структурі компанії, так і в підходах до формування команд. Мова йде про адаптацію до agile-моделі управління,

в якій HR стає не лише функцією підтримки, а й активним фасилітатором змін. Використання кросфункціональних команд, коротких ітерацій (спринтів), скрам-сесій дає змогу пришвидшити ухвалення рішень, скоротити час на впровадження ініціатив і посилити залученість працівників.

Важливою складовою новітніх моделей HRM є зосередженість на управлінні талантами та розвитку лідерського потенціалу. Це вимагає побудови прозорих систем планування кар'єри, формування кадрового резерву, наставництва та менторства. Підвищується роль інструментів оцінювання потенціалу працівників, програм лідерського зростання, індивідуальних маршрутів професійного розвитку. Такий підхід дозволяє організаціям готувати внутрішніх лідерів, знижувати ризики втрати ключових працівників і забезпечувати спадковість у керівництві.

Не менш важливим напрямом удосконалення HR-моделей є акцент на інклюзії, рівності та соціальній відповідальності. У світлі актуалізації ESG-підходів (екологічного, соціального та корпоративного управління), HR відіграє ключову роль у формуванні етичної та відповідальної організаційної культури. Впровадження політик рівних можливостей, боротьба з дискримінацією, розвиток корпоративного волонтерства та інклюзивного лідерства стають стандартом у міжнародній HR-практиці.

Ще одним важливим напрямом є глокалізація HR-практик – тобто поєднання глобальних стандартів із локальними особливостями. Це особливо актуально для транснаціональних компаній, що діють у різних культурних, правових та економічних умовах. Адаптація HR-інструментів до локального ринку дозволяє врахувати специфіку трудових відносин, традицій та очікувань працівників, що в підсумку підвищує їхню лояльність та залученість.

Отже, вдосконалення моделей кадрового менеджменту є багатовекторним процесом, який поєднує цифрову трансформацію, гуманістичний підхід до працівника, гнучке управління, стратегічне бачення й етичну відповідальність. Це забезпечує не лише ефективне функціонування HR-системи, але й сприяє створенню адаптивної, конкурентоспроможної та соціально стійкої організації.

У контексті постійних змін на ринку праці, цифровізації бізнес-процесів та зростаючих очікувань працівників, ефективність кадрового менеджменту значною мірою залежить від здатності організації оперативно адаптуватися до нових викликів. Для цього необхідно не лише вдосконалювати поточні моделі HR-менеджменту, а й впроваджувати конкретні дії, спрямовані на підвищення якості роботи

з персоналом. В таблиці 2 зібрано ключові напрями удосконалення, практичні заходи та очікувані результати, які можуть бути використані як інструментарій для підвищення ефективності HR-системи.

Таблиця 2

Практичні рекомендації з удосконалення HR-моделей

| Напрями вдосконалення       | Дії                                                                       | Результат                                                          |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Оцінка поточної HR-моделі   | Проведення внутрішнього HR-аудиту, аналіз ключових процесів               | Визначення точок росту та слабких місць                            |
| Навчання HR-фахівців        | Курси з HR-аналітики, soft skills, новітніх технологій, коучингу          | Підвищення якості HR-рішень і професійного рівня                   |
| Впровадження HR-аналітики   | Використання дашбордів, KPI, опитувань задоволеності працівників          | Прийняття рішень на основі даних (data-driven)                     |
| Розвиток бренду роботодавця | PR-кампанії, активність у соцмережах, робота з платформами типу Glassdoor | Залучення найкращих кандидатів і підвищення лояльності працівників |
| Адаптація до покоління Z    | Орієнтація на цінності молоді, візуальна комунікація, діджитал-підхід     | Успішна адаптація, мотивація та утримання нових працівників        |

Джерело: розроблено авторами

Таким чином, у сучасному динамічному середовищі кадровий менеджмент набуває нових функцій та стратегічного значення для організацій. Моделі управління персоналом більше не обмежуються лише адміністративними функціями – вони трансформуються в інструменти розвитку бізнесу, впливу на корпоративну культуру та формування цінностей організації.

Попри всі складнощі, аграрна галузь продовжує функціонувати, забезпечувати продовольством внутрішній ринок і навіть експорт. Це свідчить про її надзвичайну стійкість, однак для повноцінного відновлення потрібна не тільки технічна чи фінансова, а й кадрова реінтеграція та трансформація.

В умовах післявоєнної відбудови важливо не просто повернутися до попередніх кадрових практик, а створити нову систему управління персоналом, яка буде відповідати викликам майбутнього. Розроблено основні орієнтири щодо трансформації моделі кадрового менеджменту в аграрному секторі України:

1. Гнучкість і адаптивність кадрових моделей. Потрібні підходи, що дозволять швидко реагувати на зміни: agile-підходи до управління командами, тимчасові проекти, ротація кадрів залежно від сезону та потреб.

2. Розвиток внутрішнього потенціалу працівників через безперервне навчання, онлайн-платформи, менторство та підтримку саморозвитку. Необхідно створювати середовище, де працівники будуть бачити перспективу професійного зростання.

3. Інтеграція цифрових HR-рішень. Автоматизація обліку, електронне планування змін, дистанційне управління кадрами – усе це стане нормою для сучасного агробізнесу.

4. Повернення та залучення кадрів із числа переселенців та ветеранів. Адаптаційні програми, підтримка зайнятості, можливість створення мікроферм, кооперативів – усе це може стати основою нової сільської економіки.

5. Розвиток бренду аграрного роботодавця. Важливо змінити уявлення про роботу в агросфері як «важку та невдячну» – натомість слід акцентувати на її важливості, технологічності, екологічній та соціальній місії.

6. Державна підтримка HR-перетворень. Дотації на навчання, програми «першого робочого місця», підтримка фахових аграрних шкіл і коледжів.

Таким чином, майбутнє аграрного сектору України безпосередньо залежатиме від того, наскільки швидко та ефективно вдасться перебудувати систему управління персоналом. Успішна відбудова неможлива без людей – фахових, мотивованих, захищених і залучених. Саме вони є головним ресурсом, який здатен оживити українське село та повернути аграрній галузі її лідерські позиції у світі.

**Висновки.** У кінцевому підсумку можна сказати, що сучасні виклики, зумовлені повномасштабною війною, виявили вразливі місця у кадровій політиці аграрного сектору України. Стало очевидним, що традиційні моделі управління персоналом, зосереджені на адміністративних функціях і жорсткій ієрархії, не здатні забезпечити гнучкість, стійкість та швидку адаптацію, необхідні в умовах глибокої кризи. Натомість агросектору потрібна глибока трансформація HR-систем, орієнтована на стратегічне партнерство, розвиток людського капіталу, впровадження цифрових рішень і підтримку працівників на всіх рівнях.

Війна суттєво змінила кадровий ландшафт: значна частина працівників була втрачена через міграцію, мобілізацію або психологічне вигорання. Були порушені освітні та комунікаційні ланцюги, а також зруйновано кадрову інфраструктуру на місцях. Проте саме в таких умовах аграрна галузь проявила свою стійкість і потенціал до відновлення. Для повноцінної відбудови галузі необхідно впроваджувати сучасні моделі кадрового менеджменту – з акцентом на гнучкість (agile HR), технологічність (HR 4.0), розвиток внутрішніх лідерів, підтримку ментального здоров'я та соціальну

відповідальність. Важливими також є інвестиції в освіту, повернення кадрів через державні та приватні ініціативи, брендинг роботодавця в агросфері та залучення молоді до професій аграрного спрямування.

Таким чином, кадровий менеджмент в аграрній сфері повинен стати не лише інструментом управління, а й драйвером змін, що дозволить українському сільському господарству вийти з кризи не лише збереженням, а й оновленням. Побудова гнучкої, інноваційної та людської HR-системи – це передумова сталого розвитку аграрного сектору в умовах післявоєнного відновлення та довгострокової конкурентоспроможності України на глобальному рівні.

#### **Список використаних джерел**

1. Удосконалення моделі кадрового менеджера. Pidru4niki. URL: [https://pidru4niki.com/1219101050798/menedzhment/udoskonalennya\\_modeli\\_kadrovogo\\_menedzhera](https://pidru4niki.com/1219101050798/menedzhment/udoskonalennya_modeli_kadrovogo_menedzhera)
2. Аджайл HR: чому компанії потребують HR-фахівців для досягнення гнучкості. Brainrain. URL: <https://brainrain.com.ua/uk/adzhajl-hr/>
3. Soft & Hard Model of HRM. Scribd. URL: [https://www.scribd.com/document/403659878/Soft-Hard-Model-of-Hrm?language\\_settings\\_changed=English](https://www.scribd.com/document/403659878/Soft-Hard-Model-of-Hrm?language_settings_changed=English)
4. Digital HR: керівництво. Mike Pritula. URL: <https://ukr.pritula.academy/tpost/gyg91pe021-digital-hr-kervnitstvo>

**Кушнір С. О.,**

д.е.н., професор, професор кафедри фінансів,  
банківської справи, страхування і фондового ринку,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1410-1887>,

**Батракова Т. І.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів,  
банківської справи, страхування та фондового ринку,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5710-9416>,  
Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна

## **2.4. ІНВЕСТИЦІЇ В ІННОВАЦІЙНІ АГРАРНІ ТЕХНОЛОГІЇ І ТЕХНІКУ ЯК ВАГОМИЙ ВКЛАД В МАЙБУТНЄ АПК УКРАЇНИ**

**Вступ.** Сільськогосподарська техніка відіграє ключову роль у забезпеченні високої продуктивності аграрного сектору. Вона автоматизує складні та трудомісткі операції, оптимізує використання земельних ресурсів і сприяє збільшенню врожайності. Без сучасної, надійної та високотехнологічної техніки неможливо уявити сьогодні ефективне сільське господарство. У зв'язку з цим виробництво та обслуговування сільськогосподарських машин стає надзвичайно важливим, оскільки підприємства аграрного сектору потребують постійного оновлення й удосконалення свого технічного парку, з урахуванням екологічних вимог та потреби в зниженні витрат на обробку ґрунтів.

Цей напрям охоплює великий обсяг робіт – від створення нових машин і агрегатів до їх сервісного обслуговування та ремонту. До галузі входить виробництво тракторів, зернозбиральних комбайнів, сівалок, культиваторів та іншої спеціалізованої техніки, а також надання послуг із ремонту, переоснащення та технічної модернізації.

Нажаль, війна завдала величезних збитків агросектору. Найбільшу категорію збитків для сільгоспвиробників складає пошкоджена та знищена сільськогосподарська техніка (близько 5,8 мільярда дол. США, велика частина з яких пошкоджені або знищені, а близько 18,6% зазнала часткового пошкодження). Вагомим фактором, який сприяє значущості цієї категорії збитків, є те, що оцінка базується на вартості заміщення знищеної техніки новою, а не на балансовій вартості пошкодженого устаткування.

Серед близько 181 тисячі одиниць сільськогосподарської техніки та устаткування, що знищено станом на початок 2024 року, найбільших збитків зайняла

категорія тракторів - приблизно 18,2 тис. з яких знищено і 6,8 тис. пошкоджено (які все ще придатні для ремонту). Вартість заміни знищених та пошкоджених тракторів становить 1,6 мільярда доларів [1].

Сільськогосподарська техніка відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки та ефективності агропромислового комплексу. До галузі виробництва та ремонту сільськогосподарської техніки належать підприємства, що спеціалізуються на:

- проектуванні, виготовленні та складанні тракторів, комбайнів, ґрунтообробної та посівної техніки;
- випуску запасних частин до машин та обладнання;
- ремонті, технічному обслуговуванні та модернізації вже наявної техніки.

З огляду на зростання світового попиту на продукти харчування, а також необхідність підвищення продуктивності сільськогосподарського виробництва, роль цієї галузі особливо актуальна.

За останні 5–7 років в Україні та світі ринок сільськогосподарської техніки формували такі фактори:

- 1) зростання світового попиту на продовольство: стимулювало розвиток аграрної галузі та, відповідно, збільшення попиту на сільськогосподарську техніку;
- 2) коливання світових цін на зерно та іншу агропродукцію: за наявності більших доходів агрохолдинги та фермери мали змогу інвестувати більше коштів у оновлення парку техніки;
- 3) курсова нестабільність і доступність кредитних ресурсів: зміни валютних курсів і банківські умови впливали на купівельну спроможність господарств щодо нових машин чи модернізації;
- 4) активна політика державної підтримки: в окремі роки діяли програми компенсацій чи пільгового кредитування, які сприяли поживавленню продажів;
- 5) розвиток точного землеробства та інноваційних технологій: нові розробки (GPS-навігація, автоматика, дрони, системи моніторингу врожаю) поступово змінюють традиційні уявлення про техніку, стимулюють споживачів оновлювати парки.

За останні 5 років (умовно з 2020 по 2024 рр.) відбулося помітне зростання ринку в частині високотехнологічної техніки (посівні комплекси, самохідні обприскувачі, комбайни з інтелектуальними системами керування). В частині імпорту, у зв'язку зі знищенням внаслідок військових дій, відмічається збільшення кількості імпортованих тракторів – на 60% в порівнянні з 2020 роком (рис.6).

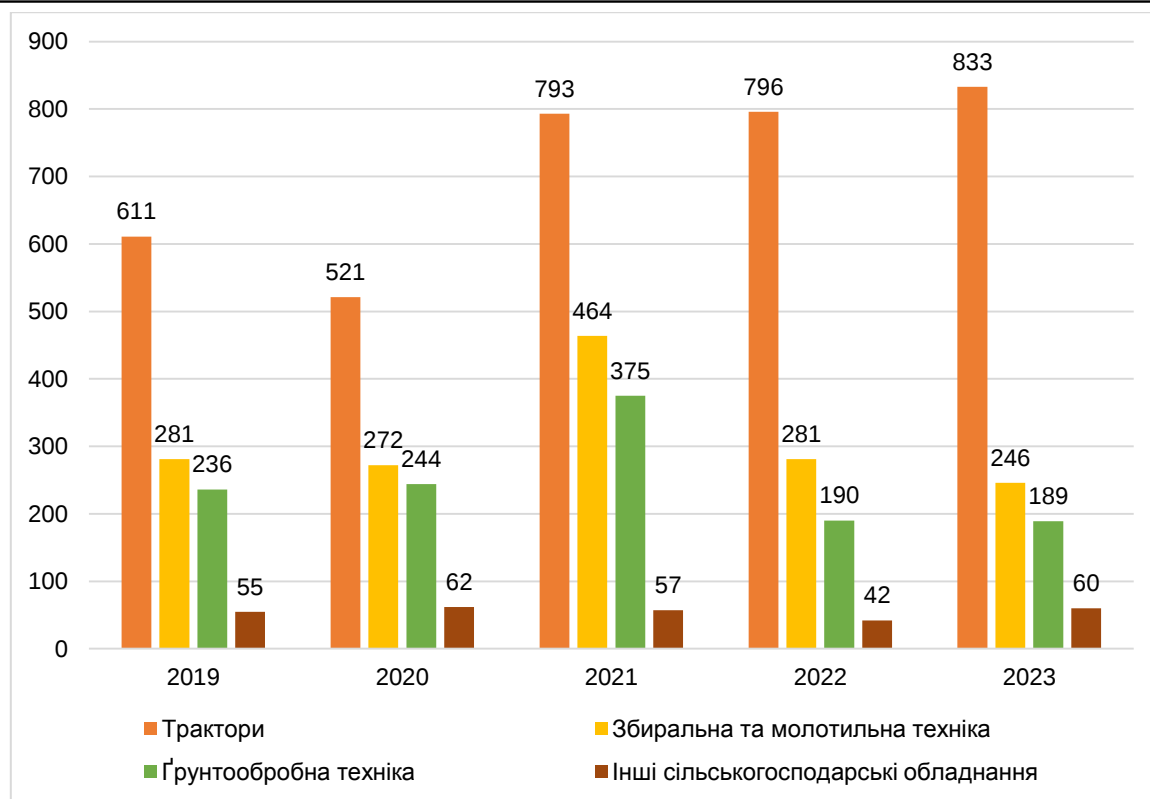


Рис. 6. Імпорт агротехніки (млн. доларів США) [2]

Аналіз виробництва української техніки показав поступове зниження за аналізований період, крім підйому в 2020 році виробництва тракторів. Впродовж 2021-2022 рр. зростало лише виробництво іригаційної техніки (рис. 7) - майже вдвічі після суттєвого падіння 2020 року. Динаміка виробництва збиральної техніки невітніша – 5% від показника 2017 року, а виробництво тракторів впало більше, ніж вдвічі з 2020 року – на 47,2%.

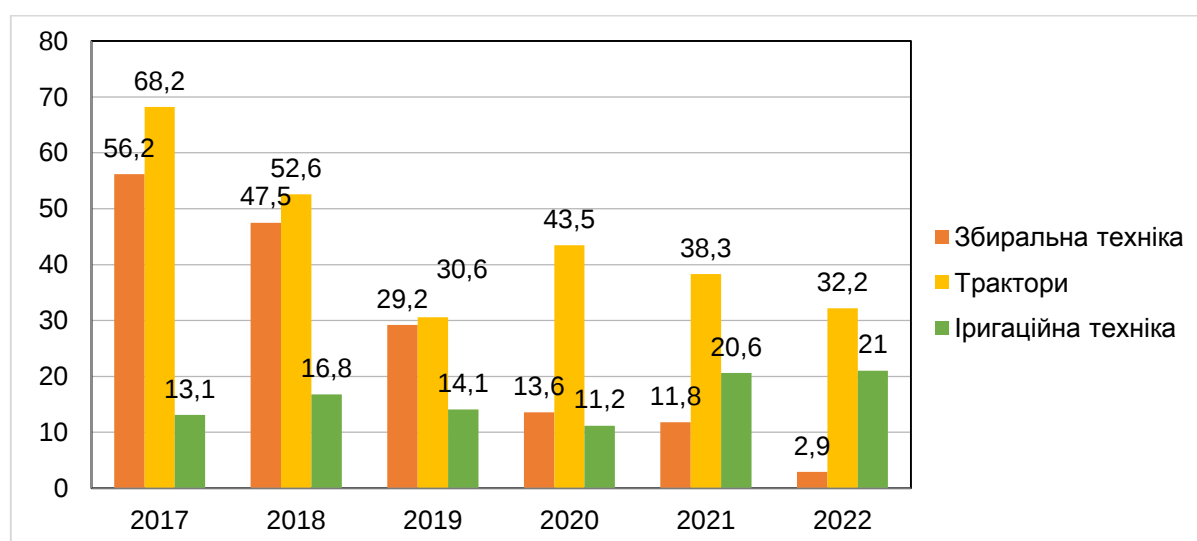


Рис.7. Динаміка виробництва української сільгосптехніки, 2017-2022 рр.

Частка експорту виробленої техніки також суттєво знизилася (рис. 8). Сегмент ремонту та сервісних послуг також розвивався завдяки зростанню кількості сільгосптехніки іноземного походження, що потребує фірмового обслуговування або локалізованих ремонтних рішень.

За останні п'ять років інвестиційна активність у секторі сільськогосподарського машинобудування України зазнала суттєвих коливань. Пандемія 2020 року спричинила різкий спад капітальних інвестицій – загалом по економіці на 28,2% менше, ніж у 2019 році [3]. У 2021 році почалось відновлення: обсяг інвестицій зріс на 13% порівняно з 2020-м. Втім, у 2022-му сектор отримав потужний удар через повномасштабну війну – загальні капітальні вкладення впали на 39,2% (до близько 409,7 млрд грн), а по промисловості – на 48,1% [4]. Лише у другій половині 2023 року намітилась стабілізація і поживавлення інвестиційної активності агросектору, яке продовжилось у 2024-му (рис.8).

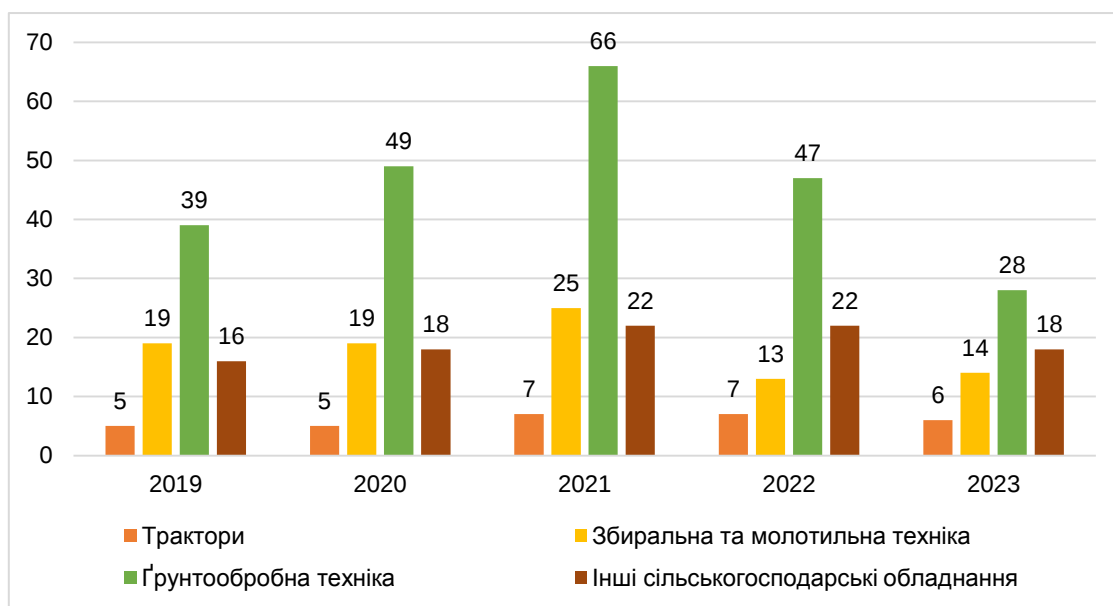


Рис. 8. Експорт агротехніки (млн. доларів США) [2]

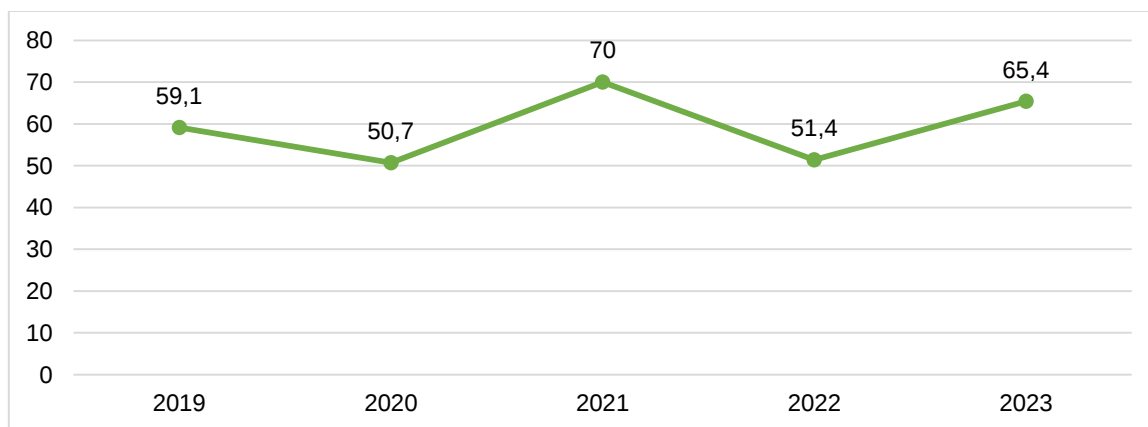


Рис. 9. Капітальні інвестиції в аграрний сектор України (млрд. грн) [5]

Аналіз інвестицій в розрізі видів техніки показав, що в 2023 році сільськогосподарські підприємства почали більше закуповувати техніки, при чому показники по обприскувачам перевищили навіть показники до повномасштабного вторгнення, чому допомогли державні програми підтримки та грантові програми.

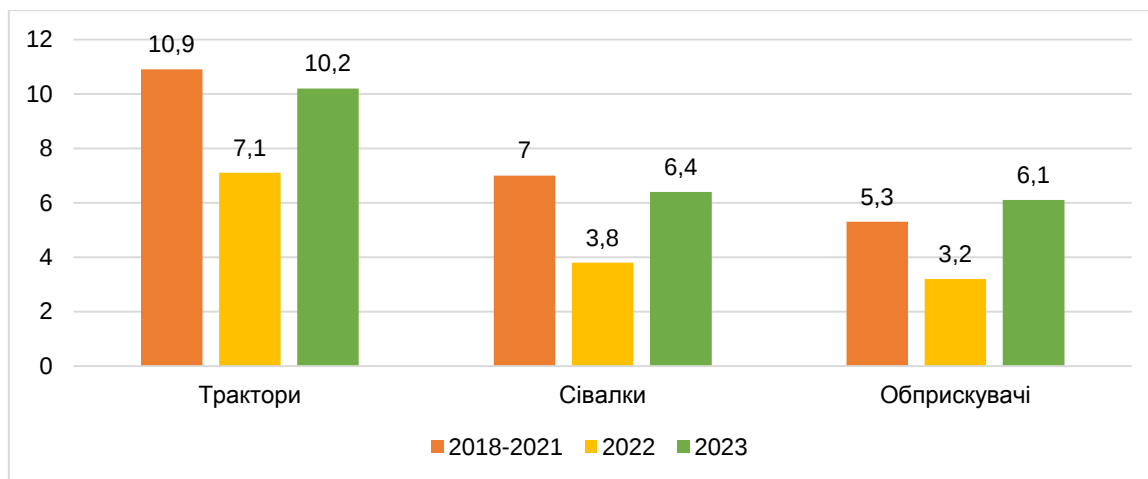


Рис. 10. Середні суми інвестицій агрокомпаній у техніку (дол.США / га) [6]

Динаміка інвестицій у виробництво та ремонт сільгосптехніки в 2020–2024 рр. формувалася під впливом ряду зовнішніх чинників:

- Пандемія COVID-19 (2020 р.): карантинні обмеження, розрив логістичних ланцюгів та невизначеність призвели до інвестиційної паузи, бізнес перейшов у режим економії коштів, відклав модернізацію. Скорочення об'ємів вкладень в нову техніку вплинуло на зростаючу потребу підтримувати безперервність агровиробництва завдяки обслуговуванню наявної техніки, аби уникнути простоїв;

- державна політика та програми підтримки: позитивну роль у 2017–2021 рр. відіграла програма компенсації 25% вартості техніки, коли держава інвестувала близько 550 млн грн щороку в розвиток українського сільгоспмашинобудування. Інші рішення, серед яких доступне кредитування, мораторій на перевірки, податкові пільги для виробництва, реалізація «Промислового безвізу» з ЄС, ініціатива «Купуй українське», – теж засоби впливу зростання виробництва української техніки. У воєнний час держава сфокусувалася на прямій підтримці агровиробників (дотації на гектар, пільгове дизпаливо, розмінування полів), що опосередковано впливає і на інвестиції в техніку – отримавши допомогу на критичні потреби, фермери можуть спрямувати власні кошти на ремонт чи покупку машини [8];

- війна та безпекові ризики (2022–сьогодні) спричинили фізичне знищення основних фондів АПК, включно з технікою, що різко скоротило виробничий потенціал

галузі і створило потребу в масштабному відновленні. Також високі ризики (ймовірність бойових дій, ракетних ударів) відлякують інвесторів і змушують бізнес мінімізувати довгострокові вкладення. У 2022 р. багато підприємств згорнули інвестиційні проєкти, перенаціливши кошти на резерви та виживання. Навіть у 2023-му, за наявності потреби оновлення техніки, фермери з прифронтових областей не ризикували купувати дорогі нові агрегати, побоюючись їх можливого знищення. Війна також порушила логістику постачання запчастин і техніки: імпортні канали працюють з перебоями, зросла вартість логістики, подорожчання і дефіцит запчастин підвищують витрати на ремонт та подекуди унеможливляють відновлення техніки швидко.

На основі наведених фактів проведемо SWOT-аналіз інвестицій у виробництво та ремонт сільськогосподарської техніки в Україні (табл. 2).

Таблиця 2

**SWOT-аналіз інвестицій у виробництво та ремонт сільгосптехніки в Україні**

| 1                                                      | 2                                                                          | 3                                                   | 4                                                                                    |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Потенційні сильні сторони компанії S                   | Коментар                                                                   | Потенційні слабкі сторони компанії W                | Коментар                                                                             |
| Високий попит на техніку в агросекторі                 | Значний знос технічного парку та потреба в оновленні стимулюють інвестиції | Високий знос наявної техніки (>60%)                 | Збільшує потребу у ремонтах і підвищує навантаження на сервіс                        |
| Державна підтримка (25% компенсації, лізинг, пільги)   | Допомагає аграріям купувати нову техніку та розвивати виробництво          | Брак кваліфікованих кадрів                          | Проблеми з фахівцями у виробництві й сервісі                                         |
| Розвинена ремонтна інфраструктура                      | Велика кількість майстерень, сервісних центрів, зокрема приватних          | Залежність від імпорту запчастин                    | Ускладнює ремонти та здорожчує техобслуговування                                     |
| Сильна аграрна база України                            | Сільське господарство – драйвер економіки з високим експортним потенціалом | Низький рівень іноземних інвестицій                 | Побоювання щодо безпеки та нестабільного середовища стримують вкладення              |
| Потенціал локалізації виробництва                      | Власне виробництво може знизити імпортозалежність і створити робочі місця  |                                                     |                                                                                      |
| Потенційні зовнішні можливості компанії O              | Коментар                                                                   | Потенційні зовнішні загрози компанії T              | Заходи мінімізації                                                                   |
| Повоєнна відбудова – шанс для інвестиційного буму      | Потреба у техніці на деокупованих територіях стимулює попит                | Військові дії, пошкодження техніки, логістика       | Розміщення виробництва у безпечних регіонах; страхування активів; створення резервів |
| Міжнародна допомога та фінансування (ЄБРР, USAID, IFC) | Реальні джерела інвестицій і модернізації галузі                           | Економічна нестабільність, інфляція, курс гривні    | Хеджування валютних ризиків; робота з різними валютами; короткі ланцюги постачання   |
| Експорт української техніки до ЄС/Азії                 | За умов сертифікації та підвищення якості                                  | Нестабільність законодавства, зміна податкових умов | Юридичний супровід; моніторинг змін; залучення асоціацій до лобювання                |

Продовження таблиці 2

| 1                                           | 2                                                           | 3                                          | 4                                                                                                        |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Розвиток індустріальних парків, технопарків | Сприятливе середовище для нових заводів та інвесторів       | Дефіцит запчастин та витратних матеріалів  | Локалізація виробництва; формування складів запасних частин; контракти з альтернативними постачальниками |
| Інтеграція технологій точного землеробства  | Попит на «розумну» техніку стимулює інноваційне виробництво | Втрата технічних кадрів, міграція фахівців | Партнерства з технікумами; внутрішнє навчання персоналу; мотивація через зарплати                        |

Тенденції розвитку ринку на найближчі роки:

- перехід до ширшого використання енергоощадних і «розумних» машин;
- потреба у швидкому сервісі та наявності запасних частин «тут і зараз»;
- інвестиції у власне українське виробництво техніки;
- посилення конкуренції з боку міжнародних виробників, які відкривають

представництва й сервісні центри або налагоджують збірку безпосередньо в Україні.

Зростання потужностей українського виробництва сільськогосподарської техніки має свої переваги для клієнтів, серед яких дешевша ціна та наявність гарантів та послуг з обслуговування. Також заслуговує окремої уваги інвестиції в інноваційні технічні розробки. У багатьох країнах світу уряди та приватні інвестори активно підтримують розвиток аграрних технологій, у тому числі й безпілотних систем.

Агродрони – це безпілотні літальні апарати (БПЛА), призначені для виконання різноманітних завдань у сільському господарстві, таких як моніторинг стану посівів, точкове внесення добрив і засобів захисту рослин, картографування полів та автоматизація сільськогосподарських процесів. Використання агродронів є частиною концепції «точного землеробства», що сприяє підвищенню врожайності, оптимізації використання ресурсів і мінімізації екологічного впливу.

Галузь виробництва агродронів активно розвивається, оскільки аграрний сектор стикається з низкою викликів, серед яких зростання витрат на традиційні агротехнічні заходи, дефіцит кваліфікованої робочої сили, зміни клімату та необхідність підвищення ефективності використання земельних ресурсів. Тому традиційні методи ведення аграрного бізнесу поступово втрачають свою ефективність, у зв'язку з чим автоматизація процесів за допомогою дронів є важливим кроком до підвищення продуктивності українських фермерських господарств та агрохолдингів.

Історія багатьох моделей українських агродронів почалася в 2013-2014 роках. Головним поштовхом стала війна на Сході України, згодом – розвиток точного землеробства, а наразі знову повномасштабна війна.

В Україні суттєво зріс попит на сільськогосподарські дрони - це переважно дрони для моніторингу і картографування полів, але є й для внесення розчинів і комах, в дев'яти центрах зайнятості громадян України можна отримати професію пілота агродрона та з'явилися компанії-надавачі послуг та сервісного обслуговування.

В Україні можна виділити 4 сегменти ринку агродронів:

- вітчизняні виробники власних БПЛА;
- компанії, що збирають дрони з комплектуючих (зазвичай, китайських);
- дистриб'ютори та продавці імпортованих дронів;
- сервісні компанії, які надають послуги із використанням БПЛА.

Українських компаній, що створюють власні дрони поки ще небагато, але деякі з них здатні конкурувати із закордонними аналогами, і ціною, і й функціональністю [9].

Таблиця 3

#### Методи використання агродронів у сільському господарстві

| Метод використання              | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Точне землеробство              | Дрони збирають точні дані про поля ферми використовуючи датчики та можливості створення зображень для створення детальних карт, які показують варіації у стані ґрунту та культур. Завдяки цій інформації фермери можуть вибірково застосовувати добрива та пестициди, максимізуючи врожайність і мінімізуючи витрати. |
| Моніторинг стану рослин         | Дрони, оснащені мультиспектральними та гіперспектральними датчиками, можуть точно виявити хвороби, шкідників або стрес у рослин на ранніх стадіях, що призводить до зменшення втраченого врожаю.                                                                                                                      |
| Управління зрошенням            | Безпілотники, оснащені тепловізійними камерами, можуть визначати коливання вологості ґрунту та виявляти ділянки поля, які можуть бути надмірно або недостатньо зрошуваними, що в подальшому впливає на прийняття рішень щодо зрошення, ефективного використання води та оптимізації врожайності.                      |
| Посадка                         | Дрони застосовуються для посадки - викидають у землю насіннєві коробочки, наповнені поживними речовинами на місцевості чи в умовах, надто важких для звичайної техніки.                                                                                                                                               |
| Моніторинг тваринництва         | Для фермерів, які мають великі пасовища або пасовищні угіддя, моніторинг худоби може зайняти багато часу. Завдяки пташиному огляду худоби фермери можуть переконатися, що їхні стада здорові, добре вгодовані та захищені від хижаків.                                                                                |
| Оцінка врожайності та зростання | Завдяки зображенням високої роздільної здатності, які надають дрони, фермери можуть точніше оцінити врожайність, спостерігати за стадіями росту та оцінювати, чи рослини розвиваються належним чином, що дозволяє краще планувати час збору врожаю та логістику.                                                      |
| Дослідження та розробки         | Допомагає вченим вивчати ріст рослин, реакцію врожаю на різні фактори та вплив факторів навколишнього середовища на сільськогосподарську продукцію.                                                                                                                                                                   |

Дрони для сільськогосподарського використання стали дуже популярним інструментом в агротехнологіях, який допомагає фермерам оглядати посіви, фотографувати та збирати дані (табл.3). Очікується, що до 2027 року ринок автономного обладнання для збору врожаю досягне близько 7,7 млрд дол. США у всьому світі. Однак обприскування займає найбільшу частку ринку і, за прогнозами, зросте приблизно на 240% у період з 2021 по 2027 рік.

З огляду на зростаючий попит на автоматизацію аграрного виробництва, розвиток української інженерної галузі та підтримку з боку держави та міжнародних партнерів, проєкт виробництва агродронів має всі шанси на успішну реалізацію. Крім того, активний розвиток ІТ-сектору та наукових досліджень у сфері агроробототехніки створює додаткові можливості для інновацій та вдосконалення технологій.

Ключовими пріоритетами на найближчі роки є нарощення вітчизняного виробництва техніки, імпортозаміщення та оновлення застарілого парку. Так, Стратегією розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках, затвердженою Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15.11.2024 № 1163-р визначено Стратегічну ціль 1. Формування державної політики розвитку сільського господарства та сільських територій (інституційна спроможність), де в третьому завданні вказано «Державна підтримка виробників сільськогосподарської продукції передбачає пряму грошову допомогу (програми прямої підтримки виробників продукції тваринництва, надання грантів тощо), а також непряму державну підтримку (часткова компенсація вартості техніки, вартості кредитних ресурсів тощо)» [10].

Стратегічні документи передбачають створення сучасних виробничих потужностей (заводи тракторів, комбайнів, ґрунтообробної техніки) та підвищення забезпеченості аграріїв технічними ресурсами. Це вимагатиме значних інвестицій як з державного, так і з приватного боку. За попередніми підрахунками даний напрямок потребує інвестицій близько 720 млн. дол. США.

З іншого боку, ремонтна база теж потребує розвитку: після війни очікується попит на капітальну реставрацію тисяч одиниць техніки, що може стати окремим напрямом інвестування (ремонтні заводи, сервісні центри в кожному регіоні). На динаміку інвестицій впливатимуть і зовнішні умови – насамперед швидкість завершення війни та економічне відновлення.

У разі стабілізації можна прогнозувати інвестиційний бум у сільгоспмашинобудуванні, оскільки сектор АПК залишається локомотивом економіки.

Потреба в техніці – колосальна, адже парк українських аграріїв має значний знос, а втрати війни тільки загострили проблему.

**Висновки.** Діяльність у сфері виробництва та ремонту інноваційної сільськогосподарської техніки є перспективною для інвестування завдяки зростанню попиту на аграрному ринку й активній державній підтримці. Аналіз 2020–2024 років, можна зробити висновок, що інвестиції у виробництво та ремонт сільськогосподарської техніки в Україні проходили циклічні етапи, зумовлені як економічними факторами, так і безпрецедентними потрясіннями (пандемією та війною).

Україна має всі передумови для успішного розвитку галузі сільгосптехніки: високий внутрішній попит та необхідність імпортозаміщення – саме на цьому наголошує урядова стратегія. За підтримки держави та зацікавленості інвесторів (в тому числі іноземних) у найближчі 5–10 років можливе суттєве збільшення інвестицій у виробництво сільгоспмашин. Це не лише дозволить забезпечити аграріїв якісною технікою, але й створить нові робочі місця, підвищить експортний потенціал України та зміцнить її продовольчу безпеку.

#### Список використаних джерел

1. Збитки, втрати та потреби сільського господарства через повномасштабне вторгнення. Центр досліджень продовольства та землекористування (KSE Агроцентр). URL : [https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3\\_ukr.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_ukr.pdf)
2. Agroberichten Buitenland. URL: <https://www.agroberichtenbuitenland.nl/binaries/agroberichtenbuitenland/documenten/publicaties/2025/02/17/agribusiness-of-ukraine-2023-2024/Infobook-Ukrainian+Agribusiness-2023-24.pdf>
3. Держстат: капітальні інвестиції в 2022 році впали на 39%. Finbalance. URL: <https://finbalance.com.ua/news/derzhstat-kapitalni-investitsi-v-2022-rotsi-vpali-na-39#:~:text=Image:%20Все%20про%20економіку%20та,фінанси.>
4. Підтримка національного виробника: затверджено новий перелік сільгосптехніки, 25% вартості якої компенсує держава | Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/65c11c59-12bf-4d37-b9a2-85f4e47a699e?lang=uk-UA&title=PidtrimkaNatsionalnogoVirobnika-ZatverdzhenoNoviiPerelikSilgosptekhniki-25-VartostiYakoiKompensuDerzhava#:~:text=3a%20результатами%20проведеної%20роботи,%201,на%20суму%20189,4%20млн%20грн>
5. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
6. У 2023 році агробізнес в Україні планує інвестувати в нову техніку на довоєнному рівні. Інвестиції в Україні - сайт про інвестиції InVenture.

URL: <https://inventure.com.ua/uk/news/ukraine/u-2023-roci-agrobiznes-v-ukrayini-planuye-investuvati-v-novu-tehniku-na-dovoyennomu-rivni>

7. Капітальні інвестиції за видами активів за видами економічної діяльності. Держстат України. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ibd/kin/kin\\_rik/arh\\_kin\\_ved\\_u.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ibd/kin/kin_rik/arh_kin_ved_u.htm)

8. Новий імпульс розвитку українського машинобудування – виклик часу. LB.ua. URL: [https://lb.ua/blog/vasiliy\\_golyan/384908\\_noviy\\_impuls\\_rozvitku\\_ukrainskogo.html#:~: text =,служби%20статистики%20України](https://lb.ua/blog/vasiliy_golyan/384908_noviy_impuls_rozvitku_ukrainskogo.html#:~:text=%20служби%20статистики%20України)

9. Математика обприскування агродронами. Офіційний сайт Kurkul.com. URL: <https://kurkul.com/spetsproekty/1173-matematika-obpriskuvannya-agrodronami--vse-pro-vartist-ta-rentabelnist-vikoristannya>

10. Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її з її реалізації у 2025-2027 роках, затв. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15.11.2024 № 1163-р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80?find=1&text=%D1%82%D0%B5%D1%85%D0%BD%D1%96#w1\\_10](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80?find=1&text=%D1%82%D0%B5%D1%85%D0%BD%D1%96#w1_10)

### РОЗДІЛ 3.

## АГРАРНИЙ ПРОТЕКЦІОНІЗМ В УКРАЇНІ

**Бондар О. Г.,**

д.ю.н., професор, в.о.ректора,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0738-1232>,

**Луц Д. М.,**

к.ю.н., доцент, доцент кафедри цивільного права,

керівник юридичної клініки ЗНУ, депутат Запорізької районної ради

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0691-5493>,

**Куляк Р. Ю.**

магістр права, провідний юрисконсульт в сфері земельних питань

ТОВ «Центр надання послуг».

Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна

### 3.1. ОРГАНІЗАЦІЙНО - ПРАВОВІ ЗАСАДИ АГРАРНОГО ПРОТЕКЦІОНІЗМУ В УКРАЇНІ

**Вступ.** Як йдеться у преамбулі Закону України «Про пріоритетність соціального розвитку села та агропромислового комплексу в народному господарстві», ця пріоритетність об'єктивно впливає із виняткової значущості та незамінності вироблюваної продукції сільського господарства у життєдіяльності людини і суспільства, з потреби відродження селянства як господаря землі, носія моралі та національної культури. Високий рівень соціально-економічного розвитку села є основною умовою продовольчого та сировинного забезпечення республіки, її економічної незалежності [1]. Вважаємо, що зазначені положення набувають особливого значення саме зараз, коли, з одного боку, необхідно виконувати умови Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, з іншого – долати щоденні катастрофічні наслідки, які завдаються злочинною діяльністю рф.

Цілком повністю поділяємо позицію Т.І.Голуб, яка у своїй дисертації «Державний протекціонізм в аграрному секторі економіки в умовах членства України

в СОТ» стверджує наступне: «Ефективний державний протекціонізм галузі необхідний для подолання кризових явищ і забезпечення подальшого інтенсивного розвитку аграрного сектора. Досвід високорозвинених країн, аграрний сектор яких тривалий час формувався під впливом держави, засвідчує, що в умовах ринкової економіки ефективність аграрного виробництва значною мірою залежить від рівня державної підтримки галузі [2, с. 3]. Особливо гостро стоїть питання щодо необхідності підтримки аграрних товаровиробників в контексті переходу на норми та стандарти ЄС. Для країн, які своє майбутнє пов'язують із інтеграційними процесами, зокрема входженням до ЄС, у тому числі і для України, цей процес також передбачає постійне коригування протекціоністської політики як на національному, так і міждержавному рівні [3, с. 6].

**Виклад основних результатів дослідження.** Починаючи від 2004 року в Україні діє Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України», який визначає основи державної політики у бюджетній, кредитній, ціновій, регуляторній та інших сферах державного управління щодо стимулювання виробництва сільськогосподарської продукції та розвитку аграрного ринку, а також забезпечення продовольчої безпеки населення [4].

Зауважуємо на тому, що рівень підтримки аграрних виробників з боку держави та специфіка її надання передбачаються при формуванні державного бюджету на відповідний рік. Зокрема, відповідно до ст 31. Закону України «Про Державний бюджет України на 2025 рік» у 2025 році підтримка фермерських господарств та інших виробників сільськогосподарської продукції за бюджетною програмою Міністерства аграрної політики та продовольства України «Підтримка фермерських господарств та інших виробників сільськогосподарської продукції» (код 2801500) здійснюється через Український державний фонд підтримки фермерських господарств у разі внесення відомостей про них до Державного аграрного реєстру [5]. Згідно із наявних додатків у 2025 році у державному бюджеті передбачено 4 726 000,0 тис. грн. для підтримки фермерських господарств та інших виробників сільськогосподарської продукції [5]. Зауважуємо на тому, що існує Порядок використання коштів, передбачених у державному бюджеті для надання підтримки фермерським господарствам та іншим виробникам сільськогосподарської продукції, який затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від від 16 серпня 2022 р. № 918 [6]. Відповідно до п. 5 цього нормативно-правового акту юджетні кошти надаються для надання підтримки за такими напрямками:

- бюджетна субсидія на одиницю оброблюваних угідь сільськогосподарського призначення (1 гектар) для провадження сільськогосподарської діяльності;
- спеціальна бюджетна дотація для утримання великої рогатої худоби (корів) усіх напрямів продуктивності;
- спеціальна бюджетна дотація для утримання маточного поголів'я кіз та/або овець;
- окрема бюджетна субсидія на одиницю оброблюваних угідь сільськогосподарського призначення (1 гектар) для провадження сільськогосподарської діяльності на територіях, на яких завершено ведення бойових дій, та на територіях, тимчасову окупацію яких завершено.

Зосереджуємо увагу на тому, що згідно з цього ж пункту у 2025 році право на отримання підтримки за вище переліченими напрямками, мають отримувачі, які не отримували бюджетні кошти у 2024 році.

Бюджетні кошти надаються для покриття понесених отримувачами витрат на проведення польових робіт, оплату спожитої електроенергії та ветеринарних послуг, придбання паливно-мастильних матеріалів, засобів захисту рослин, ветеринарних препаратів, кормів, насіння, добрив, утримання корів, маточного поголів'я овець та/або кіз. Як бачимо, цей перелік є виключним.

Необхідно враховувати, що встановлений доволі широкий перелік необхідних вимог до потенційного одержувача державної допомоги. Заявка на отримання бюджетних коштів подається через особистий електронний кабінет до Державного аграрного реєстру отримувачами:

- громадянами України, юридичними особами, засновниками яких є виключно фізичні особи - громадяни України;
- стосовно яких не застосовуються судові процедури банкрутства (неплатоспроможності), передбачені Кодексом України з процедур банкрутства, та/або які не перебувають на стадії ліквідації;
- які не притягалися до кримінальної відповідальності та/або не мають незняту чи непогашену судимість, та/або не перебувають в розшуку;
- до яких не застосовувалися спеціальні економічні та інші обмежувальні заходи (санкції) відповідно до Закону України «Про санкції»;
- які не мають заборгованості перед бюджетом;

- які станом на дату подання заявки фактично не перебувають та не провадять свою господарську діяльність на територіях активних бойових дій, територіях активних бойових дій, на яких функціонують державні електронні інформаційні ресурси, або тимчасово окупованих Російською Федерацією територіях України, включених до переліку територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих Російською Федерацією, затвердженого Мінреінтеграції, для яких не визначена дата завершення бойових дій або тимчасової окупації;

- які не провадять господарську діяльність на території Російської Федерації та Республіки Білорусь;

- керівники та/або бенефіціарні власники яких не включені до Єдиного державного реєстру осіб, які вчинили корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення [6].

У поточному році бюджетні кошти надаються отримувачам у вигляді:

- бюджетної субсидії на одиницю оброблюваних угідь сільськогосподарського призначення (1 гектар) для провадження сільськогосподарської діяльності - у розмірі 4000 гривень на 1 гектар;

- спеціальної бюджетної дотації для утримання великої рогатої худоби (корів) усіх напрямів продуктивності на кожну корову, яка перебуває у власності отримувача, ідентифікована та зареєстрована відповідно до законодавства станом на дату подання заявки, - у розмірі 7000 гривень на одну корову;

- спеціальної бюджетної дотації для утримання маточного поголів'я кіз та/або овець на кожну голову, яка перебуває у власності отримувача, ідентифікована та зареєстрована відповідно до законодавства станом на дату подання заявки, - у розмірі 2000 гривень на одну голову кіз та/або овець;

- окремої бюджетної субсидії на одиницю оброблюваних угідь сільськогосподарського призначення (1 гектар) для провадження сільськогосподарської діяльності на територіях, визначених абзацом п'ятим пункту 5 цього Порядку, - у розмірі 8000 гривень на 1 гектар.

Заявка на отримання бюджетних коштів подається програмними засобами ведення Державного аграрного реєстру після оприлюднення у Державному аграрному реєстрі оголошення про початок прийому заявок з 1 лютого по 31 жовтня поточного бюджетного періоду.

Зауважуємо на тому, що залишаються чинними наступні Постанови Кабінету Міністрів України:

- Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для надання фінансової підтримки розвитку фермерських господарств (2018 р.) [7]

- Про затвердження Порядку надання сімейним фермерським господарствам додаткової фінансової підтримки через механізм доплати на користь застрахованих осіб - членів/голови сімейного фермерського господарства єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування (2019 р.) [8]. Право на отримання доплати мають члени/голова сімейного фермерського господарства без статусу юридичної особи, яке утворене відповідно до статті 8-1 Закону України «Про фермерське господарство» та зареєстроване платником єдиного податку четвертої групи згідно із главою 1 розділу XIV Податкового кодексу України. Члени/голова сімейного фермерського господарства, які підлягають страхуванню на інших підставах або звільняються від сплати єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування відповідно до частини четвертої статті 4 Закону України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» та не беруть добровільної участі у системі загальнообов'язкового державного соціального страхування, не мають права на отримання доплати.

Доплата надається у таких розмірах: 0,9 мінімального страхового внеску - перший рік; 0,8 мінімального страхового внеску - другий рік; 0,7 мінімального страхового внеску - третій рік; 0,6 мінімального страхового внеску - четвертий рік; 0,5 мінімального страхового внеску - п'ятий рік; 0,4 мінімального страхового внеску - шостий рік; 0,3 мінімального страхового внеску - сьомий рік; 0,2 мінімального страхового внеску - восьмий рік; 0,1 мінімального страхового внеску - дев'ятий та десятий роки.

Доплата надається членам/голові сімейного фермерського господарства виключно за умови, що вони сплачують внесок у сумі не менш як: 0,1 мінімального страхового внеску - перший рік; 0,2 мінімального страхового внеску - другий рік; 0,3 мінімального страхового внеску - третій рік; 0,4 мінімального страхового внеску - четвертий рік; 0,5 мінімального страхового внеску - п'ятий рік; 0,6 мінімального страхового внеску - шостий рік; 0,7 мінімального страхового внеску - сьомий рік; 0,8 мінімального страхового внеску - восьмий рік; 0,9 мінімального страхового внеску - дев'ятий та десятий роки.

Строки, визначені вище, починаються з дати внесення до реєстру страхувальників Державного реєстру загальнообов'язкового державного соціального

страхування відповідно до пункту 7 Порядку надання сімейним фермерським господарствам додаткової фінансової підтримки через механізм доплати на користь застрахованих осіб - членів/голови сімейного фермерського господарства єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування відмітки про право членів/голови сімейного фермерського господарства на отримання доплати. Для отримання доплати голова сімейного фермерського господарства подає не пізніше ніж за п'ять робочих днів до початку місяця до територіального органу ДПС за місцем свого обліку як платника внеску документи, зазначені у переліку. Право на отримання доплати виникає у членів/голови сімейного фермерського господарства з 1 числа місяця, наступного за місяцем подання заяви [9].

- Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для державної підтримки розвитку тваринництва та переробки сільськогосподарської продукції (2018 р.) [10]

- Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для розвитку виноградарства, садівництва і хмелярства (2005 р.) [11]

- Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для часткової компенсації вартості сільськогосподарської техніки та обладнання вітчизняного виробництва (2017 р.) [12]. На цьому Порядку зосередимо особливу увагу. Так, Міністерство економіки України провело першу у 2025 році виплату за програмою компенсації 25% вартості української сільськогосподарської техніки. 126,6 млн грн вже перераховано покупцям техніки вітчизняного виробництва, придбаної у грудні 2024-го та січні 2025-го. [13]. Компенсація 25% надається за сільськогосподарські техніку та обладнання, яка містить не менше 60% українських матеріалів та комплектуючих. Для окремих категорій — комбайнів, тракторів, самохідних обприскувачів і зерновозів діють спеціальні умови. Агровиробники, щоб скористатися програмою компенсації 25% вартості, мають обрати техніку або обладнання з офіційного Переліку на сайті Мінекономіки, придбати його та подати заявку через уповноважений банк. Станом на березень в Переліку 11 910 технічних найменувань від 144 виробників. Перелік постійно розширюється - нещодавно долучилися 6 нових виробників та було додано 62 нових найменування. Відповідність виробників встановлюється згідно з критеріями, зазначеними у Постанові Кабінету Міністрів України від 1 березня 2017 року № 130 (зі змінами). Виробники, які бажають включити свою продукцію до переліку, можуть звернутися до Мінекономіки, подав

заявку на офіційному сайті Міністерства. Програма діє відповідно до постанови КМУ №130 і є одним з інструментів реалізації політики «Зроблено в Україні», спрямованої на підтримку внутрішнього виробництва, локалізацію і розвиток промислового потенціалу [13].

Як бачимо, не дивлячись на повномасштабну війну в Україні, на державному рівні зберігається надання підтримки аграрним виробникам. Усвідомлюючи важливість такої підтримки органи публічного адміністрування вживають заходи щодо розширення переліку державних цільових програм. Так, у поточному році має бути ухвалена Державна цільова економічна програма розвитку тваринництва на період до 2033 року. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 31 січня 2025 р. № 76-р було схвалено Концепцію Державної цільової економічної програми розвитку тваринництва на період до 2033 року метою якої є створення умов для економічного розвитку галузі тваринництва та аграрного сектору, стимулювання досягнення конкурентоспроможного сталого виробництва продуктів тваринництва в обсязі, що забезпечує потреби внутрішнього ринку, та збільшення обсягів їх експорту. З метою фінансування виконання Програми використовуватимуться такі джерела:

- кошти державного бюджету в частині фінансування бюджетних програм розвитку агропромислового виробництва. Законом України «Про Державний бюджет України на 2025 рік» для підтримки сільськогосподарських товаровиробників передбачаються видатки в обсязі 1 млрд. гривень для розвитку галузі тваринництва. Згідно з розрахунками, обсяг коштів, який потрібно залучити та спрямувати на підтримку галузі тваринництва в наступні роки, становить 2,9 млрд. гривень;

- кошти місцевих бюджетів в рамках фінансування регіональних програм розвитку агропромислового комплексу та підтримки органами місцевого самоврядування сільської зайнятості в обсягах, затверджених регіональними програмами;

- кошти у вигляді репарацій від країни-агресора, зокрема від конфіскації її активів, що спрямовуються на компенсацію втрат суб'єктів агропромислового виробництва;

- кошти, в обсязі 4,5 млрд. гривень щороку, які залучатимуться: в результаті використання спеціальних механізмів державної фінансової підтримки розвитку агропромислового виробництва в умовах воєнного стану, зокрема гранти урядів країн-донорів, міжнародних фінансових установ та організацій, які спрямовуються на стимулювання інвестиційної активності у галузі тваринництва, відновлення її потенціалу, у формі пільгових довгострокових кредитів для фінансового забезпечення інвестиційних проектів; у вигляді фінансових ресурсів, передбачених у процесі

формування та виконання Плану України для реалізації ініціативи Європейського Союзу Ukraine Facility, запровадженої Регламентом (ЄС) Європейського Парламенту та Ради (ЄС) від 29 лютого 2024 р. № 2024/792, що надаватимуться як пільгові кредити для реалізації перспективних інвестиційних проектів у галузі тваринництва; у вигляді грантів, наданих урядами країн-донорів та проектами міжнародної фінансової допомоги, для підтримання рівня доходів сільського населення, збереження сільської зайнятості та реалізації інфраструктурних проектів у галузі тваринництва; інвестиційні ресурси суб'єктів агропромислового виробництва, які планують розширити свою діяльність у галузі тваринництва або реалізувати перспективні інноваційні проекти; інші джерела, не заборонені законодавством, зокрема кошти фізичних та юридичних осіб у вигляді внесків у діяльність сільськогосподарських кооперативів із виробництва, переробки та реалізації продуктів тваринництва [14].

Із вищенаведеного можна зробити висновок, що, станом на даний момент, держава здійснює підтримку аграрних виробників в межах чітко окреслених напрямів, які передбачаються у відповідних державних програмах. Цілком поділяємо позицію висловлену В. Герасимчуком, згідно якої: «Розвинута держава, як і згуртована родина, повинна дбати про своє майбутнє, про майбутні покоління, а не жити лише сьогоднішнім. Під час вирішення найважливіших проблем її соціально-економічного розвитку ефективним інструментом прийнято вважати застосування програмно-цільового методу планування й управління [15, с. 7]. Х. А. Григор'єва слушно підмітила, що: «В умовах спаду сільськогосподарського виробництва та цілком вірогідного подальшого поглиблення проблем в агросекторі, життєво важливим стає завдання вчасно та ефективно підтримати сільське господарство України та не допустити катастрофічних продовольчих наслідків» [16, с. 55].

Разом із тим, враховуючи дефіцит державного бюджету України на допомогу можуть прийти місцеві органи влади, які, в рамках наданих ним повноважень, можуть приймати програми підтримки на регіональному рівні.

Х. А. Григор'єва слушно зазначає: «На тлі згортання державних програм підтримки землеохоронних заходів, яке неухильно відбувалося останніми роками, цікаво виглядає досвід запровадження регіональних програм, спрямованих на стимулювання землевласників і землекористувачів проводити меліоративні заходи» [17, с. 314–315]. Цілком поділяємо позицію, висловлену Є. В. Миловановим, суть якої полягає у тому, що більшість провідних країн світу поєднують державну та регіональну підтримку органічного сектору, розуміючи важливість системного підходу на кожному

рівні управління в країні [18, с. 63]. Вважаємо, що зазначені практики стосуються всієї агропромислової галузі держави. Як нами вже зазначалося у попередніх публікаціях по досліджуваній проблематиці: «На наше переконання, запорука успіху криється у комплексному підході до питання аграрного протекціонізму, суть якого полягає у підтримці виробників аграрної продукції та сільських територій не лише за рахунок державних програм, а й шляхом залучення коштів місцевих бюджетів» [19, с. 208]. Проведений аналіз регіональних програм дає підстави стверджувати про те, що навіть в умовах воєнного стану та браку коштів, на місцевому рівні винаходять можливість фінансово підтримувати аграрних товаровиробників.

Рішенням Київської обласної ради N 768-22-VIII від 07.12.2023 р. затверджена Комплексна програма розвитку сільського господарства та сільських територій Київської області на 2024–2027 роки, метою якої є «збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції, стабілізація розвитку галузі тваринництва, підтримка зайнятості сільського населення (у тому числі військових та їх сімей), створення додаткових можливостей для зростання доходів сільського населення, малого та середнього аграрного бізнесу, забезпечення наповнення бюджетів всіх рівнів, створення сприятливих умов для розширення міжнародного співробітництва у галузях сільського господарства, харчової і переробної промисловостей, сільськогосподарського машинобудування, створення умов для підвищення ефективності сільського господарства, мікро та малих суб'єктів підприємництва, збільшення доданої вартості в аграрному секторі економіки як передумови формування самодостатніх територіальних громад, просування продукції товаровиробників на внутрішні та зовнішні ринки, залучення інвестицій в аграрний сектор економіки області» [20]. Для досягнення мети Програми кошти обласного бюджету спрямовуються на підтримку розвитку галузі тваринництва за такими напрямками:

- 1) часткове відшкодування вартості закуплених суб'єктами господарювання племінних телиць, нетелей, корів;
- 2) часткове відшкодування закуплених фізичними особами телиць, нетелей, корів;
- 3) дотація фізичним особам за утримання корів;
- 4) часткове відшкодування вартості придбаних фізичними особами установок індивідуального доїння. На реалізацію програми з обласного бюджету планують витратити 63 232,00 тис. грн. [20].

Метою Програми розвитку особистих селянських, фермерських господарств, кооперативного руху на селі та дорадництва Вінницької області на 2021–2025 роки є забезпечення належних та стабільних умов підтримки розвитку сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів, особистих селянських та фермерських господарств як важливої соціально-економічної інституції підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва, створення додаткових робочих місць, активного розвитку сільських територій та підвищення рівня і якості життя сільського населення в цілому. Досягнення мети Програми здійснюватиметься шляхом реалізації заходів Програми за пріоритетними цілями: стимулювання діяльності особистих селянських та фермерських господарств, сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів та інших суб'єктів господарювання на селі; стимулювання діяльності виробників органічної сільськогосподарської продукції; стимулювання діяльності сімейних фермерських господарств, які займаються виробництвом молока; залучення інвестицій в розвиток аграрного бізнесу на селі; підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору економіки; інформування жителів області про реалізацію державної та регіональної політики у сфері аграрного виробництва та розвитку сільських територій [21].

Метою Комплексної програми розвитку агропромислового комплексу Волинської області на 2023–2026 роки є «реалізація системи економічних і організаційних заходів щодо підтримки сільськогосподарських виробників, в т. ч. мікро- та малих для сприяння підвищенню їх продуктивності, дохідності, модернізації, диверсифікації сільськогосподарської діяльності, нарощенню доданої вартості, використанню інноваційних каналів просування продукції, доступу до фінансів тощо, з пріоритетністю на реалізацію можливостей молоді, учасників АТО/ООС, воєнних дій, жінок у веденні господарств сімейного типу». Загальний обсяг коштів в рамках програми 123 500 тис. гривень [22]. Виходячи зі звіту по виконанню цієї Програми у 2024 році, на фінансування Програми, з обласного бюджету було виділено 1 млн грн. в рамках реалізації заходів Програми, ці кошти були направлені для виплати дотації за вирощування молодняка великої рогатої худоби. У 2024 році допомогу отримали 1176 власників (в т.ч. 8 юридичних осіб та 1168 власників особистих селянських господарств) за утримання 2371 голови молодняка ВРХ (95 та 2276 голів телят у юросіб та власників ОСГ відповідно) [23].

На території Донецької області діє Програма підтримки агропромислового комплексу та розвитку земельних відносин у Донецькій області на 2021–2027 роки,

метою якої є «створення економічних та технологічних умов для ефективного розвитку виробництва конкурентоспроможної продукції сільського господарства та переробної сфери малими суб'єктами господарювання та сімейними фермерськими господарствами для розбудови ефективної економіки села, створення передумов сталого розвитку територіальних громад, забезпечення рівності товаровиробників у доступі до фінансових ресурсів, реалізація державної політики у сфері земельних відносин, вжиття заходів із землеустрою та охорони земель» [24].

Метою програми розвитку агропромислового комплексу Житомирської області на 2021–2027 роки є стабільний динамічний розвиток виробництва продукції сільського господарства шляхом створення умов через механізм підтримки агровиробників, у тому числі малих суб'єктів господарювання та господарств населення. Загальні плановані витрати на реалізацію завдань програми з обласного бюджету близько 120 мільйонів гривень [25].

На території Закарпатської області діє Програма розвитку і підтримки тваринництва та переробки сільськогосподарської продукції в області на 2021–2025 роки. Кошти обласного бюджету необхідні для фінансування напрямів: розвитку та підтримки скотарства для здійснення доплат суб'єктам господарювання, що утримують від п'яти корів, за кожну наявну корову у розмірі до 5000 гривень; для часткового відшкодування вартості суб'єктам господарювання за закуплені ними у поточному році корови (нетелі) у розмірі до 50 відсотків вартості (без податку на додану вартість), але не більше 15000 гривень за одну голову; розвитку та підтримки свинарства для здійснення доплат суб'єктам господарювання, що утримують від п'яти свиноматок, за кожну наявну свиноматку у розмірі до 3000 грн. [26].

Окрім цього, на Закарпатті діє Програма розвитку та підтримки галузі рослинництва в області на 2021–2025 роки, метою якої є створення належних умов для розвитку товарного виробництва продукції рослинництва, досягнення позитивних змін у галузі, шляхом нарощування виробництва рослинницької продукції, підвищення рівня забезпечення області продуктами харчування. Акцентуємо увагу на тому, що на програми підтримки розвитку тваринництва та рослинництва у 2023 році виділили 30 млн гривень з обласного бюджету. Ця сума не лише перевищує обсяги підтримки галузей за останні роки, а й є безпрецедентною за всю історію незалежності країни. Загалом 24 суб'єкти господарювання в межах програм подали 29 заявок на відшкодування вартості закуплених поливних систем, сільгосптехніки та ін. [27].

Розпорядженням голови Запорізької обласної державної адміністрації, начальника обласної військової адміністрації від 20.12.2023 року № 750 затверджено Комплексну програму розвитку агропромислового комплексу на 2024–2027 роки, метою якої є: створення регіонального запасу продовольчого зерна в кількості 6006,26 тонн, яке було закуплено у 2022 році за рахунок коштів державного бюджету; розвиток галузі тваринництва; забезпечення підтримки рибного господарства Запорізької області [28].

Метою Програми комплексного розвитку агропромислового комплексу та сільських територій Івано-Франківської області на 2022–2025 роки є «створення організаційно-економічних умов для ефективного соціально спрямованого розвитку аграрного сектору, стабільного забезпечення населення якісною та безпечною продукцією та переробної промисловості – сільськогосподарською сировиною, виробництво продукції з високою доданою вартістю, насичення внутрішнього ринку і нарощування обсягів експорту сільськогосподарської продукції та продовольства» [29].

Комплексно до питання підтримки агропромислового комплексу підійшли в Кіровоградській області. Основними напрямками Програми розвитку агропромислового комплексу Кіровоградської області на 2024–2028 роки визначені: сприяння ефективному розвитку малих та середніх суб'єктів господарювання, виробництво конкурентної продукції з доданою вартістю; підтримка сталого розвитку сільських територій; цифровізація сільського господарства. Важливим та вартим уваги є те, що у вказаній програмі не лише застосовується термін «сталий розвиток сільських територій», а передбачаються конкретні заходи щодо його втілення, а саме: «підтримка інвестиційної діяльності шляхом участі у виставкових заходах та поширення передового досвіду аграрних підприємств сільськогосподарської галузі області; розвиток органічного виробництва; сприяння розвитку сільського зеленого та етногастрономічного туризму на сільських територіях; розвиток дорадництва та інформаційно-консультативної систем». Запланований обсяг фінансування становить 46 651,5 тисяч гривень [30].

Мета Комплексної програми підтримки та розвитку сільського господарства у Львівській області на 2021–2025 роки полягає у забезпеченні умов для підвищення ефективності сільського господарства шляхом сприяння розвитку селянських господарств, мікро та малих суб'єктів підприємництва, збільшення доданої вартості в аграрному секторі економіки як передумови формування самодостатніх територіальних громад. Головним завданням цієї програми на час дії воєнного стану

є реалізація системи економічних і організаційних заходів щодо підтримки мікро- та малих сільськогосподарських виробників. Згідно з оприлюдненого звіту по виконанню Програми за 2024 рік заплановані у 2024 році заходи виконано на суму 4066,25 тис грн., що складає 99% до виділених бюджетних коштів [31].

У порівнянні із іншими регіонами, Програма розвитку агропромислового комплексу Миколаївської області на 2021–2025 роки суттєву увагу приділяє напряму розвитку територіальних громад і створення якісної продукції сільського господарства шляхом: сприяння у виробництві продукції з високою доданою вартістю; сприяння створенню в регіоні сімейних фермерських господарств та сільськогосподарських кооперативів; сприяння розвитку сільськогосподарського дорадництва; сприяння у формуванні геопросторових даних щодо об'єктів інфраструктури, мережі комунікацій, земельних ділянок [32].

Регіональна Програма розвитку агропромислового комплексу Одеської області на 2019–2025 роки «Аграрна Одещина» сфокусована на питанні ремонту зрошувальних систем, що є її особливістю [33]. Наприкінці 2023 року в межах регіональної програми розвитку агропромислового комплексу «Аграрна Одещина» розпочато реалізацію трьох проєктів із реконструкції та відновлення зрошувальних систем, а саме: капітальний ремонт магістрального трубопроводу Ташбунарської зрошувальної системи; реконструкція магістрального каналу Ізмаїльської зрошувальної системи; реконструкція магістрального каналу Нагірнянської зрошувальної системи. Наразі роботи з ремонту та реконструкції Ташбунарської, Ізмаїльської та Нагірнянської зрошувальних систем завершено. Загальна вартість реалізації трьох проєктів з реконструкції та відновлення становила 94,7 мільйона гривень. у 2024 році за рахунок обласного бюджету, на початку поливного сезону, Ізмаїльському управлінню водного господарства та Кілійському міжрайонному управлінню водного господарства, в рамках Програми «Аграрна Одещина», було виділено 1,1 млн грн для водовідведення дренажних вод з рисових полів. Кошти на виготовлення проєктно-кошторисної документації та реалізацію вищезазначених проєктів було використано виключно з обласного бюджету [34].

Доволі інноваційні проєкти містить Програма розвитку та підтримки аграрного комплексу Полтавщини за пріоритетними напрямками на період до 2027 року. Одним із таких напрямів передбаченоє впровадження сучасних технологій та інновацій у підготовці робітників для потреб аграрного сектору Полтавської області шляхом підготовки операторів безпілотних літальних апаратів та фахівців за професією:

тракторист-машиніст сільськогосподарського виробництва. Реалізувати зазначений напрям планується за рахунок створення матеріально-технічної бази закладів, установ та підприємств, заснованих на майні спільної власності територіальних громад шляхом придбання техніки та обладнання. У 2025 році на Програму заплановано спрямувати 53850 тис. грн. [35].

Комплексна програма розвитку агропромислового комплексу Рівненської області на 2023–2025 роки, своєю чергою, робить акцент на підтримці розвитку земельних відносин [36].

Серед заходів Програми розвитку агропромислового комплексу Сумської області на період до 2027 року передбачається популяризація виробництва і споживання місцевої сільськогосподарської продукції та продовольства. На реалізацію програми планується витратити близько 15 мільйонів грн. з обласного бюджету [37].

Одним із важливих заходів Комплексної програми розвитку агропромислового комплексу Тернопільської області на 2021–2025 роки є підтримка переробної та харчової галузі агропромислового комплексу, який включає модернізацію підприємств, впровадження у виробництво міжнародних стандартів ISO, системи управління безпечністю харчових продуктів HACCP, що дозволить забезпечити та наростити експорт кінцевих продуктів переробки – готових харчових продуктів на суму до 1,5–1,8 млрд грн. у рік, зменшуючи при цьому вивезення з області сільськогосподарської сировини [38].

Метою Програми розвитку агропромислового комплексу Хмельницької області на 2023–2027 роки є збільшення доданої вартості в аграрному секторі як передумови формування самодостатніх територіальних громад. На сьогодні з обласного бюджету кошти виділяються на такі напрями: часткова компенсація вартості придбаної сільськогосподарської техніки та обладнання, технологічного обладнання для виробництва та переробки сільськогосподарської продукції; бюджетна дотація за утримання телиць у віці з 12 до 18 місяців; компенсація вартості придбаного високорепродукційного, сертифікованого насіння нішевих культур (жито, гречка, просо, кмин, сочевиця) та лікарських культур вітчизняного виробництва. На реалізацію Програми планується направити близько 59 мільйонів гривень з місцевих бюджетів [39].

Метою Програми підтримки розвитку сільськогосподарських кооперативів та сімейних фермерських господарств у Черкаській області на період до 2027 року є удосконалення соціально-економічних та організаційних умов для створення

та розвитку кооперативів, СФГ, стійкої системи їх підтримки, забезпечення безпосереднього доступу до організованого аграрного ринку, підвищення рівня зайнятості та добробуту сільського населення [40].

Метою Комплексної програми підтримки розвитку сільського господарства Чернівецької області на 2023–2027 роки є необхідність підтримки малих суб'єктів господарювання, формування інфраструктури для розбудови ефективної економіки села як передумови формування самодостатніх територіальних громад та запровадження засад сталого сільського розвитку [41].

Аналізуючи Комплексну програму підтримки розвитку агропромислового комплексу Чернігівської області на 2021–2027 роки, варто виділити пілотний проект з ефективного використання земельних ресурсів у громадах [42].

13 грудня 2024 року було затверджено Комплексну програму підтримки агропромислового комплексу Дніпропетровської області у 2025 – 2029 роках.

Програмою передбачається в межах виділених коштів:

- часткове відшкодування вартості придбаного племінного поголів'я великої рогатої худоби (корів, нетелей, телиць) та ідентифікованої сперми бугаїв;
- відшкодування вартості сертифікації органічного виробництва;
- організація та проведення конференцій, семінарів, інформаційно-виставкових та інших заходів, спрямованих на забезпечення розвитку агропромислового комплексу, та представлення експозицій виробників агропромислового комплексу області на виставках;
- часткова компенсація вартості сільськогосподарської техніки та обладнання вітчизняного виробництва;
- часткова компенсація вартості обладнання, матеріалів і засобів, придбаних для відновлення та будівництва меліоративних мереж для організацій водокористувачів;
- часткове відшкодування власного авансового внеску по кредитах, отриманих у банківських установах на інвестиційні цілі (придбання обладнання) в рамках державної програми «Доступні кредити 5-7-9». Передбачається фінансування з обласного бюджету в обсязі 143 800, 0 тис. грн. [43].

Як бачимо, абсолютна більшість областей, включаючи ті з них, які перебувають під частковою окупацією, розробили та прийняли оновлені програми підтримки сільськогосподарських виробників та територій. Аналіз проведених звітів дає підстави стверджувати про те, що більшість програм є не декларативними, а містять реальне фінансове наповнення.

**Висновки.** Підсумовуючи, можемо стверджувати, що цільові програми підтримки аграрного сектору відіграють важливе значення для його сталого розвитку та забезпечення продовольчої безпеки. В умовах дефіциту державного бюджету аграрний протекціонізм може забезпечуватися і на місцевому рівні. Разом із цим, в Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках неодноразово йдеться про необхідність нарощення підтримки аграрних виробників. То ж напрями державної підтримки мають збільшуватися, як і обсяг фінансування відповідних цільових програм.

#### Список використаних джерел

1. Про пріоритетність соціального розвитку села та агропромислового комплексу в народному господарстві : Закон України від 17 жовтня 1990 р. № № 400-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/400-12#Text> (дата звернення: 11.05.2025).
2. Голуб Т. І. Державний протекціонізм в аграрному секторі економіки в умовах членства України в СОТ : автореф. дис. ... к-та. юрид. наук : 08.00.03 Київ, 2016. 22 с.
3. Зінчук Т. О. Аграрний протекціонізм: історичні риси, стан та методи реалізації в інтеграційній економіці. *Інноваційна економіка*. Тернопіль, 2010. № 2. С. 3–8.
4. Про державну підтримку сільського господарства України : Закон України від 24 червня 2004. № 1877-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15#Text> (дата звернення: 11.05.2025).
5. Про державний бюджет України на 2025 рік : Закон України від 19 листопада 2024 р. № 4059-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4059-20#Text> (дата звернення: 11.05.2025).
6. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для надання підтримки фермерським господарствам та іншим виробникам сільськогосподарської продукції : Постанова Кабінету Міністрів України від 16 серпня 2022 р. № 918. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/918-2022-%D0%BF#n8> (дата звернення: 11.05.2025).
7. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для надання фінансової підтримки розвитку фермерських господарств : Постанова Кабінету Міністрів України від 7 лютого 2018 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2018-%D0%BF#Text> (дата звернення: 11.05.2025).

8. Про затвердження Порядку надання сімейним фермерським господарствам додаткової фінансової підтримки через механізм доплати на користь застрахованих осіб - членів/голови сімейного фермерського господарства єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування : Постанова Кабінету Міністрів України від 22 травня 2019 р. № 565. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/565-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 11.05.2025).

9. Додаткова фінансова підтримка сімейним фермерським господарствам. URL: <https://guide.diia.gov.ua/view/pryiniattia-rishennia-pro-nadannia-simeinym-fermerskym-hospodarstvam-dodatkovoi-finansovoi-pidtrymky-cherez-mekhanizm-doplaty-na-812eed4d-511d-4e67-9bea-ca9f4e578243> (дата звернення: 11.05.2025).

10. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для державної підтримки розвитку тваринництва та переробки сільськогосподарської продукції : Постанова Кабінету Міністрів України від 7 лютого 2018 р. № 107. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/107-2018-%D0%BF#Text> (дата звернення: 11.05.2025).

11. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для розвитку виноградарства, садівництва і хмелярства : Постанова Кабінету Міністрів України від 15 липня 2005 р. № 587. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/587-2005-%D0%BF#Text> (дата звернення: 11.05.2025).

12. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для часткової компенсації вартості сільськогосподарської техніки та обладнання вітчизняного виробництва <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/130-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення: 11.05.2025).

13. Компенсація 25% вартості української сільгосптехніки та обладнання: перша виплата 2025 року — 126,6 млн грн. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/1e348d05-6855-4512-b563-12e6fb883b36?lang=uk-UA&title=Kompensatsiia25-Vartosti> (дата звернення: 11.05.2025).

14. Про схвалення Концепції Державної цільової економічної програми розвитку тваринництва на період до 2033 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31 січня 2025 р. № 76-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/76-2025-%D1%80#Text15>. [https://unz.univer.km.ua/article/download/74\\_6-18/pdf/](https://unz.univer.km.ua/article/download/74_6-18/pdf/) (дата звернення: 11.05.2025).

15. Григор'єва Х. А. Публічне адміністрування агробізнесу в умовах війни: правовий аналіз протекційності. *Актуальні проблеми держави і права*. 2023. № 97. С. 53–65.

16. Григор'єва Х. А. Концептуальні засади правового регулювання державної підтримки сільського господарства в Україні : дис... д-ра юрид. наук: 12.00.06 / Національний університет Одеська юридична академія. Одеса, 2020. 493 с.

17. Є. В. Милованов. Регіональна підтримка органічного агровиробництва в світі. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Ужгород, 2018. № 3. С. 63–74.

18. Куляк Р. Ю., Луц Д. М. Організаційно-правові засади аграрного протекціонізму на регіональному рівні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 2. 207–211.

19. Про затвердження Комплексної програми розвитку сільського господарства та сільських територій Київської області на 2024–2027 роки : Рішення Київської обласної ради від 07.12.2023 р. URL: <https://kor.gov.ua/wp-content/uploads/2023/12/Prohrama.pdf> (дата звернення: 11.05.2025).

20. Про обласну програму розвитку особистих селянських, фермерських господарств, кооперативного руху на селі та дорадництва на 2021–2025 роки : Рішення Вінницької обласної ради від 26.02.2021 р. URL: <https://vinrada.gov.ua/upload/files/8Sklikannya/5ses/68.pdf> (дата звернення: 11.05.2025).

21. Про затвердження Комплексної програми розвитку агропромислового комплексу Волинської області на 2023–2026 роки : Рішення Волинської обласної ради від 03.11.2022 р. URL: <https://agrovoly.gov.ua/article/kompleksna-programa-rozvytku-agropromyslovogo-kompleksu-volynskoyi-oblasti-na-2023-2026-roky> (дата звернення: 11.05.2025).

22. Комплексна програма розвитку агропромислового комплексу Волинської області на 2023–2026 роки : веб-сайт. URL: <https://agrovoly.gov.ua/article/vykonannya-program-za-2024-rik> (дата звернення: 11.05.2025).

23. Про затвердження Програми підтримки агропромислового комплексу та розвитку земельних відносин у Донецькій області на 2021-2027 роки : Розпорядження Голови обласної державної адміністрації, керівника обласної військово-цивільної адміністрації від 30.06.2021 р. URL: <https://agro.dn.gov.ua/downloads/2021/07/rozporядzhennya-pro-zatverdzhennya-programi-APK-666-vid-30.06.2021.pdf> (дата звернення: 11.05.2025).

24. Про Програму розвитку агропромислового комплексу Житомирської області на 2021-2027 роки : Рішення Волинської обласної ради від 03.11.2022 р. № 17. URL: <https://doc.zt.gov.ua/index.php/8-sklikannya/rishennia/19093-no-17-pro-prohramu-rozvytku-ahropromyslovoho-kompleksu-zhytomyrskoi-oblasti-na-2021-2027-roky> (дата звернення: 11.05.2025).

25. Про Програму розвитку і підтримки тваринництва та переробки сільськогосподарської продукції в області на 2021–2025 роки : Розпорядження Голови обласної державної адміністрації від 14 грудня 2020 р. URL: <https://carpathia.gov.ua/npas/pro-programu-rozvitku-i-pidtrimki-tvarinnictva-ta-pererobki-silskogospodarskoyi-produkciyi-v-oblasti-na-2021-2025-roki> (дата звернення: 11.05.2025).

26. Попередні підсумки роботи агропромислового комплексу Закарпаття у 2023 році підбили на брифінгу в ОВА. *Закарпатська обласна державна адміністрація* : веб-сайт. URL: <https://carpathia.gov.ua/news/poperedni-pidsumky-roboty-ahropromyslovoho-kompleksu-zakarpattia-u-2023-rotsi-pidbyly-na-bryfinhu-v-ova> (дата звернення: 11.05.2025).

27. Про Комплексну програму розвитку агропромислового комплексу на 2024-2027 роки. *Чкаловська громада* : веб-сайт. URL: <https://chkalovska-gromada.gov.ua/news/1707216663/> (дата звернення: 11.05.2025).

28. Про Комплексну програму розвитку агропромислового комплексу та сільських територій Івано-Франківської області на 2022–2025 роки : Рішення Івано-Франківської обласної ради від 17.12.2021 р. № 337-11/2021. URL: <https://orada.if.ua/decision/337-11-2021/> (дата звернення: 11.05.2025).

29. Про затвердження обласної програми розвитку агропромислового комплексу Кіровоградської області на 2024-2028 роки : Рішення Кіровоградської обласної ради від 21.12.2023 р. № 416. URL: <https://oblrada.kr.ua/decission/3119/pro-zatverdzhennya-oblasnoi-programi-rozvitku-agropromislovogo-kompleksu-kirovogradskoi-oblasti-na-2024--2028-roki-27-12-2023> (дата звернення: 11.05.2025).

30. Комплексна програма підтримки та розвитку сільського господарства у Львівській області на 2021–2025 роки. *Львівська обласна військова адміністрація* : веб-сайт. URL: <https://loda.gov.ua/documents/34804> (дата звернення: 11.05.2025).

31. Про затвердження Програми розвитку агропромислового комплексу Миколаївської області на 2021–2025 роки : Рішення Миколаївської обласної ради від 29 вересня 2021 р. № 1. URL: <https://www.mk-oblrada.gov.ua/UserFiles/decreeProject/16316285986140ad3638530.pdf> (дата звернення: 29.04.2025).

32. Про внесення змін до рішення обласної ради від 21 грудня 2018 року № 837-VII «Про затвердження регіональної Програми розвитку агропромислового комплексу Одеської області на 2019-2023 роки «Аграрна Одещина» : Розпорядження Голови Одеської обласної державної адміністрації від 16.11.2023 р. № 977/A-2023. URL: <https://agro.od.gov.ua/agrarna-odeshhyna/agrarna-odeshhyna-na-2019-2023-roky/> (дата звернення: 11.05.2025).

33. Який стан зрошувальної інфраструктури на півдні Одещини: відповідь Департаменту аграрної політики : вебсайт. URL: <https://mahala.com.ua/novyny/yakyy-stand-zroshuvalnoi-infrastruktury-na-pivdni-odeshchyny-vidpovid-departamentu-aharnoi-polityky-2/> (дата звернення: 11.05.2025).

34. Про затвердження програми розвитку та підтримки аграрного комплексу полтавщини за пріоритетними напрямками на період до 2027 року : Рішення Полтавської обласної ради від 30.05.2023 р. № 613. URL: <https://media.poda.gov.ua/docs/rx4keazx/programa-2027-v-noviy-redaktsiyi-rishennya-vid-24-12-2024-898.pdf> (дата звернення: 11.05.2025).

35. Про Комплексну програму розвитку агропромислового комплексу Рівненської області на 2023–2025 роки : Розпорядження Голови Рівненської обласної державної адміністрації від 31.03.2023 р. № 130. URL: <https://ror.gov.ua/upload/content/2023/December/BrVofMFU.pdf> (дата звернення: 11.05.2025).

36. Про програму розвитку агропромислового комплексу Сумської області на період до 2027 року : Рішення Сумської обласної ради від 23.07.2021 р. URL: [https://www.apk.sm.gov.ua/images/docs/programa\\_apk\\_2027/program\\_2027.pdf](https://www.apk.sm.gov.ua/images/docs/programa_apk_2027/program_2027.pdf) (дата звернення: 11.05.2025).

37. Про Комплексну програму розвитку агропромислового комплексу Тернопільської області на 2021–2025 роки : Рішення Тернопільської обласної ради від 23.12.2020 р. № 36. URL: [https://docs.google.com/document/d/1ToJ0SaZB5AnpsXfvtDvpQ\\_u8L0vwmEsU/edit](https://docs.google.com/document/d/1ToJ0SaZB5AnpsXfvtDvpQ_u8L0vwmEsU/edit) (дата звернення: 11.05.2025).

38. Про затвердження Програми розвитку агропромислового комплексу Хмельницької області на 2023–2027 роки : Наказ Голови Хмельницької обласної державної адміністрації від 21.11.2022 р. № 483/2022-н. URL: [https://apr.adm-km.gov.ua/uploads/files/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B0%20%D0%90%D0%9F%D0%9A%20\(1\).pdf](https://apr.adm-km.gov.ua/uploads/files/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B0%20%D0%90%D0%9F%D0%9A%20(1).pdf) (дата звернення: 11.05.2025).

39. Про Програму підтримки розвитку сільськогосподарських кооперативів та сімейних фермерських господарств у Черкаській області на період до 2027 року :

Рішення Черкаської обласної ради від 22.12.2023 р. № 22-6/VIII.  
URL: <https://www.oblrada.gov.ua/oblasn-programi> (дата звернення: 11.05.2025).

40. Про затвердження Комплексної програми підтримки розвитку сільського господарства Чернівецької області на 2023–2027 роки : Розпорядження Голови Чернівецької обласної державної адміністрації від 26.12.2022 р. № 1528-р.  
URL: <https://bukoda.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-kompleksnoyi-programi-pidtrimki-rozvitku-silskogo-gospodarstva-cherniveckoyi-oblasti-na-2023-2027-roki> (дата звернення: 11.05.2025).

41. Про затвердження Комплексної програми підтримки розвитку агропромислового комплексу Чернігівської області на 2021–2027 роки : Рішення Чернігівської обласної ради від 26.01.2021 р. № 4-2/VIII. URL: <https://surl.li/ylcndg> (дата звернення: 11.05.2025).

42. Про Комплексну програму підтримки агропромислового комплексу Дніпропетровської області у 2025 – 2029 роках : Рішення Дніпропетровської обласної ради від 13 грудня 2024 р. № 460-23/VIII. URL: <https://surl.lu/sbbmph> (дата звернення: 11.05.2025).

**Панченко М. А.,**

аспірант кафедри фінансів, банківської справи,  
страхування та фондового ринку

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-5084-6761>,

**Батракова Т. І. ,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів,  
банківської справи, страхування та фондового ринку,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5710-9416>,

Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна

### **3.2. СТИМУЛЮВАННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ЧЕРЕЗ ПРОГРАМИ ЗАЛУЧЕННЯ ВЕТЕРАНІВ ДО СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА**

**Вступ.** У контексті відновлення економіки України після широкомасштабної військової агресії важливого значення набувають нові підходи до розвитку аграрного сектору, зокрема через залучення соціально активних груп населення. Однією з таких груп є ветерани війни, які потребують ефективної інтеграції в економічне життя країни. Метою цієї статті є дослідження можливостей стимулювання аграрного сектору економіки України шляхом реалізації програм залучення ветеранів до сільськогосподарської діяльності. У роботі розглянуто сучасний стан нормативно-правового забезпечення підтримки ветеранського підприємництва, зокрема аналізуються основні положення законопроекту «Про ветеранське підприємництво». Особливу увагу приділено видам державної підтримки, які передбачаються для ветеранів: фінансовій допомозі, навчальним програмам, сприянню у доступі до земельних ресурсів. Також у статті проведено аналіз міжнародного досвіду інтеграції ветеранів у сільське господарство на прикладі США, що дозволяє виявити найкращі практики для їх адаптації в українських реаліях. Окремо розглянуто питання освітніх ініціатив та необхідності створення системи менторської підтримки. Запропоновано рекомендації щодо удосконалення національних програм і законодавчих ініціатив, спрямованих на розвиток ветеранського підприємництва в аграрному секторі як чинника економічного зростання та соціальної стабільності.

Сільська промисловість є важливою частиною економіки України, забезпечуючи безпеку харчових продуктів, міжнародний дохід та робочі місця для багатьох людей. Однак триваючий конфлікт завдає значної шкоди сільськогосподарсько-промисловому сектору, перешкоджаючи операціям фермерських господарств, порушенням ланцюгів поставок та зменшенням продукції. У таких ситуаціях дуже важливе значення для збільшення землеробства та повернення життя в сільські райони.

Одним із перспективних секторів є участь у сільськогосподарських конфліктах, що потребує реінтеграції в спокійне суспільство, втілюючи риси, такі як дисципліна, наполегливість та прагнення до нових доменів діяльності. Сільськогосподарські ініціативи ветеранів можуть зміцнити свої перспективи та самосвідомість, одночасно посилюючи регіональну економіку. У цьому контексті формулювання всеохоплюючої стратегії, що охоплює законодавчі заходи, фіскальні рамки, академічні ініціативи та організаційна допомога, має особливе значення.

Залучення ветеранів у сільському господарстві дає корисні результати у численних країнах. Коаліція ветеранів ферми, американська група, підтримує колишнього військового персоналу агробізнесу, пропонуючи фінансову допомогу, невеликі кредити, консультування та настанови. Програми, присвячені ветеранам, пропонують їм доступ до земельних ділянок за сприятливих умов або фінансової допомоги для придбання необхідних інструментів та ресурсів. Канадська програма Agripreneur працює в Канаді, яка об'єднує професійну освіту з настановою досвідчених сільськогосподарських органів. Ініціатива Highground працює у Великобританії, допомагаючи ветеранам у забезпеченні зайнятості в сільському господарстві та пов'язаних з ними галузях. Типовий для тріумфальних випадків передбачає об'єднання схоластичної допомоги, фіскальної підтримки та встановлення комунальних мереж, одночасно забезпечити вічну реінтеграцію для ветеранів та зростання в аграрній промисловості.

В Україні тематика ветеранського підприємництва активно розробляється на рівні законодавчих ініціатив і громадських проєктів. Законопроект «Про ветеранське підприємництво» передбачає комплекс заходів із підтримки підприємницької діяльності ветеранів, зокрема в аграрній сфері: надання грантів, пільгового кредитування, компенсації відсоткових ставок за кредитами та підтримки у сфері освіти. Проте аналіз чинних документів і публікацій показує низку викликів: відсутність чіткої координації між державними органами, недостатній рівень фінансування, проблеми доступу до земельних ресурсів та обмежене поширення інформації серед

цільових груп. Існують також цікаві приклади локальних ініціатив, зокрема освітні програми для ветеранів у рамках Школи сімейного фермерства, які демонструють успіхи в підготовці ветеранів до аграрної діяльності. Однак загальна система ще потребує суттєвого вдосконалення.

**Виклад основних результатів дослідження.** В умовах збройної агресії проти України питання реінтеграції ветеранів у цивільне життя набуває особливого значення. Водночас аграрний сектор, який традиційно був опорою української економіки, гостро потребує модернізації, оновлення трудових ресурсів та підвищення ефективності. У цьому контексті залучення ветеранів до сільського господарства може стати синергійною стратегією, сприяючи одночасно соціальній адаптації демобілізованих та відродженню аграрного виробництва.

За аналітичною інформацією Міністерства у справах ветеранів України, котра представлена на рис. 1, станом на 01.01.2022 року нараховувалось 812 офіційно зареєстрованих ветеранів-підприємців у сфері агробізнесу (категорія 01: Сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних із ними послуг) із понад 851 тисячі осіб зі статусом «ветеран» [1]. Тобто, із загальної кількості осіб із відповідним правовим статусом змогли започаткувати власну аграрну справу лише близько 0,1% ветеранів. В той же час, більш популярними напрямками для ведення бізнесу для ветеранів була роздрібна (50,4% від кількості усіх КВЕДів) та оптова (30,2%) види торгівлі.

В порівнянні із веденням фермерського господарства або участі в агропромисловому комплексі, оптова та роздрібна види торгівлі є значно легшими та більш привабливими видами економічної діяльності для ветеранів, оскільки не вимагають оренди та/або купівлі земельних ділянок під сільськогосподарські потреби, залучення сільськогосподарської техніки, додаткової робочої сили. Звісно, наразі статистика могла змінитись на користь ведення сільського господарства ветеранами, проте Міністерство ветеранів не публікувало аналітичних звітів стосовно економічної залученості ветеранів за 2023-2024 роки. З огляду на наростаючий інтерес як приватних ініціатив, так і державних програм, кількість ветеранів-аграріїв продовжує і продовжить зростати, оскільки попит на власну сільськогосподарську справу залишається великим, хоч тенденції у законодавчій та просвітницьких сферах дещо гальмувались останні роки.

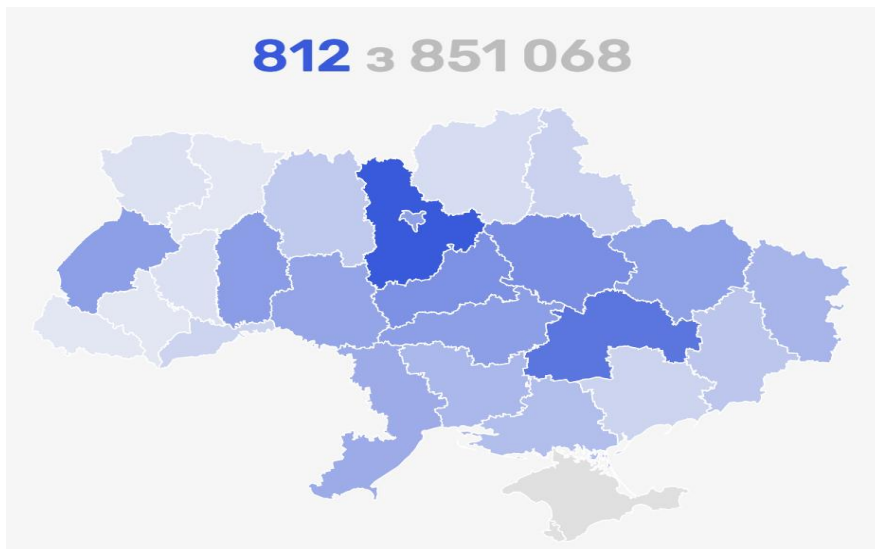


Рис.1. Кількість ветеранів, зайнятих у сільському господарстві із загальної кількості ветеранів станом на 01.01.2022 [1]

З огляду на довоєнну статистику, маємо наступне: залученість ветеранів у агро-промисловий комплекс країни був мінімальний у порівнянні із іншими видами економічної діяльності. Проте, станом на 31.12.2023 року Український ветеранський фонд опублікував власну статистику, котра значно краще відображає стан ветеранського бізнесу безпосередньо під час повномасштабного вторгнення, зокрема у сфері аграрного бізнесу та фермерських господарств. За час роботи у 2023 році з усіх звернень до фонду, 36,5% були отримані від ветеранів-аграріїв [2]. Хоча точної кількості звернень фонд не надає, судячи з кількості залучених ветеранів на різноманітних форумах та майстер-класах, а це близько 2000 ветеранів-підприємців, маємо відносне збільшення кількості ветеранів-аграріїв порівняно з 2022 роком у розрізі діяльності одного (хоча і найбільшого в Україні) ветеранського фонду.

На нашу думку, основною причиною помірного зростання кількості ветеранів, котрі готові займатись фермерством та їх меншої кількості по відношенню до інших напрямків економічної діяльності є той факт, що починаючи з 24.02.2022 року велика кількість ветеранів були вимушені релокувати потужності власних агробізнесів (рухоме майно, засоби виробництва, персонал, сім'ї в рамках сімейних фермерських господарств) на більш безпечні території. Серед основних негативних чинників у сфері ветеранського агробізнесу варто особливо відзначити наступні проблеми:

- втрата ветеранів доступу до земельних ділянок через тимчасову окупацію земель агресором;

- втрата виробничих потужностей, котрі не піддаються вивезенню із зон активних чи можливих бойових дій або цей процес є проблематичним;
- порушення виробничих та логістичних ланцюгів внаслідок зміни локації бізнесу;
- добровільна участь великої кількості ветеранів у захисті країни в межах своїх можливостей, фактичне випадання із виробничої економіки країни (за офіційними даними, понад 70% поранених військовослужбовців Збройних сил України після лікування та реабілітації повертаються до строю [3])

Проблема релокування бізнесу під час війни знайшла як своє вирішення на теренах відносно більш безпечних територій України, так і візуалізацію. З початку повномасштабного вторгнення онлайн-сервіс «ЛУН.Місто» започаткував та постійно оновлює онлайн-мапу ветеранських бізнесів України (рис. 2, 3) [4]. Дослідивши інформацію даного сервісу, доходимо висновку які області є найпривабливішими як для загалу підприємців (рис. 2), так і виключно для ветеранів-аграріїв (рис. 3). Оскільки ветерани-аграрії мають власне розуміння аспектів ведення такого підприємництва та великий досвід, географія розташування аграрних підприємств детермінується локаціями із високою якістю ґрунтів, релевантними кліматичними умовами, та зручним логістичним сполученням.

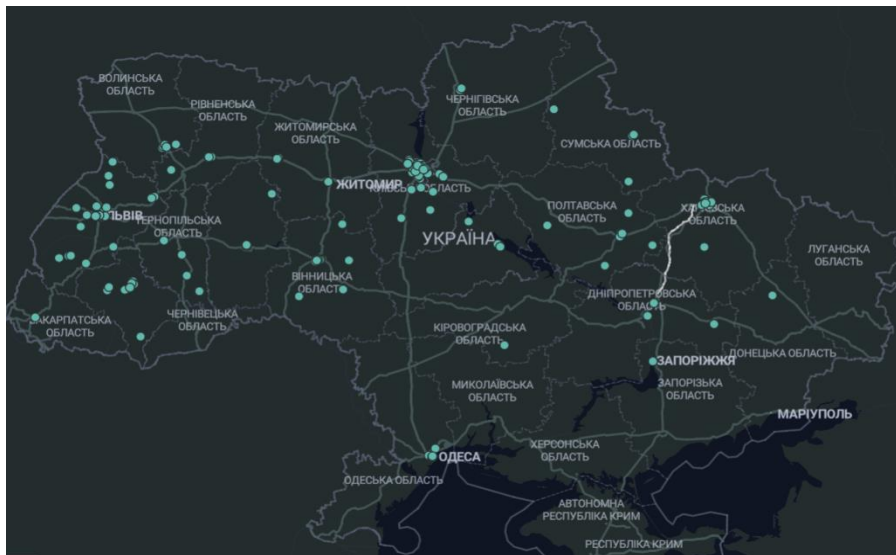


Рис. 2. Кількість та географія зареєстрованих ветеранських підприємств на онлайн-сервісі «ЛУН. Місто» станом на 09.05.2025 [4]

Законодавчі зрушення у сфері ветеранського агробізнесу розпочалися у 2024 році і продовжують розвиватись понині, виходячи на рівень «закону України». До прикладу, розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15.11.2024 року №1163-р було затверджено Стратегію розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року [5]. Особливу увагу привертають положення котрі стосуються ветеранів війни, їхнє залучення у сільське господарство, наявність правових підстав для реалізації цієї стратегії, нормативне регулювання програм державної підтримки.

У розділі «Стратегічна ціль 7: Створення умов для розвитку сільських територій» міститься цілих 2 вказівки на створення сприятливих умов для ветеранів-початківців у аграрному бізнесі, а саме: «приділення особливої уваги ветеранам війни, котрі, можливо, бажатимуть і зможуть працювати та інвестувати у сільське господарство» та «ветерани повинні мати пільговий доступ до державних програм».

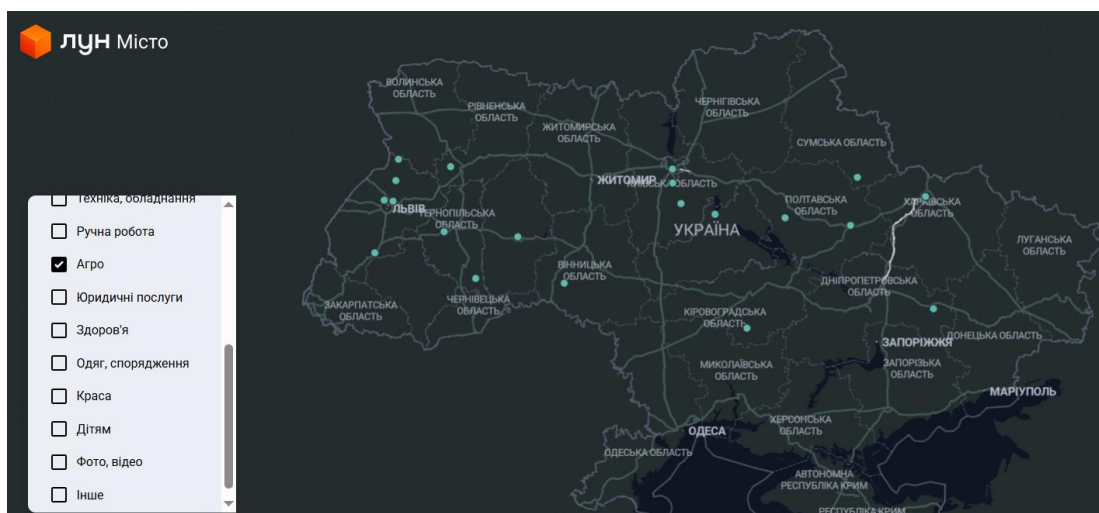


Рис.3. Кількість та географія зареєстрованих ветеранських аграрних підприємств на онлайн-сервісі «ЛУН. Місто» станом на 09.05.2025 [4]

З огляду на текст даної стратегії можна дійти логічного висновку, що держава вирішила взятись за розробку даного напрямку соціально-економічної підтримки ветеранів, хоч він досі залишається надто обмеженим та неврегульовним, як для стратегії до 2030 року. Відносно посередньою новиною для ветеранів є той факт, що стратегія – не дорівнює повноцінний законодавчий акт, та і «правовий настрій» у Кабінету Міністрів поки що вкрай невпевнений. З огляду на текст стратегії поки що не вдається чітко виділити візію автора стосовно методів та принципів залучення ветеранів у агробізнес.

Не зважаючи на відсутність чітко прописаних шляхів до залучення ветеранів до сільського господарства, все ж стратегія Кабінету Міністрів містить кількісні показники, досягнення котрих матиме на меті реалізувати цілі Стратегії. З огляду на бажані індикатори, викладені по Стратегічній цілі 7 на рис. 4, бачимо, що основною ціллю є підвищення відсотка зайнятого населення у сільській місцевості до 65,6% від загальної кількості, а також, в кращому разі, зниження розриву середньої заробітної плати між містом та селом [5]. Основною пропозицією щодо закриття цих індикаторів може слугувати велика кількість ветеранів, котрі повертаються до цивільного життя і здатні на ведення власної справи. В основному, наразі даним напрямком займаються або партнерські грантові програми, або громадські організації/благодійні фонди, тобто суто громадська ініціатива.

| Назва показника                                                                                 | Одиниця виміру | Базове значення (рік) | Рік (2025) |            | Рік (2026) |            | Рік (2027-2030) |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------------|------------|------------|------------|------------|-----------------|------------|
|                                                                                                 |                |                       | сценарій 1 | сценарій 2 | сценарій 1 | сценарій 2 | сценарій 1      | сценарій 2 |
| Стратегічна ціль 7. Створення умов для розвитку сільських територій                             |                |                       |            |            |            |            |                 |            |
| Рівень зайнятості населення віком 15-70 років у сільській місцевості                            | відсотків      | 53,6 (2021 рік)       | 54,4       | 54,4       | 54,4       | 56,6       | 54,4            | 65,6       |
| Диференціація середньої заробітної плати у міській місцевості порівняно із сільською місцевістю | разів          | 1,5 (2021 рік)        | 1,5        | 1,5        | 1,5        | 1,48       | 1,5             | 1,2        |

Рис. 4. Кількісні показники по Стратегічній цілі 7 «Створення умов для розвитку сільських територій та сільського господарства в Україні на період до 2030 року [5]

У 2021 році тогочасна міністерка у справах ветеранів пані Юлія Лапутіна наголосила на необхідності прийняття відповідного законодавства, котре б могло врегулювати та полегшити доступ ветеранів до започаткування та ведення власного бізнесу [6]. З того часу пройшло майже 2 роки, поки наприкінці 2023 року до Верховної Ради України не надійшов законопроект №10258 від 13.11.2023 «Про ветеранське підприємництво» [7].

29.10.2024 року Верховна Рада України прийняла даний законопроект за основу, а наразі готується друге читання [7]. На відміну від доволі стрімкого прийняття за основу законопроекту, зараз народні обранці не поспішають виносити

документ на друге читання, не кажучи вже про його прийняття. Проте, законопроект вже на стадії внесення пропозицій та уточнень, тож незабаром очікуємо побачити його на порядку денному.

Законопроект «Про ветеранське підприємництво» спрямований на створення сприятливих умов для започаткування та розвитку ветеранського бізнесу, а також на підвищення його конкурентоспроможності, розв'язання проблем реінтеграції ветеранів війни в цивільне життя та сприяння сталому розвитку України в цілому. Положення закону, у разі його прийняття, передбачатимуть підтримку підприємницьких ініціатив не лише ветеранів і ветеранок, а й членів їхніх родин, а також близьких полеглих захисників та захисниць.

У законопроекті суб'єктами ветеранського підприємництва визначено:

- ФОП або самозайняті особи з-поміж ветеранів війни, членів їхніх сімей, членів сім'ї загиблого (померлого) ветерана війни, членів сім'ї загиблого (померлого) Захисника чи Захисниці України;
- юридичні особи, де ветеран або група ветеранів війни, та/або члени сім'ї ветерана війни, та/або члени сім'ї загиблого (померлого) ветерана війни, та/або члени сім'ї загиблого (померлого) Захисника чи Захисниці України володіють корпоративними правами у розмірі не менше 60% сформованого статутного капіталу або 60% і більше членів юридичної особи є вищезгаданими особами [7].

Суб'єктний склад та особливі вимоги до нього є цілком виправданим, оскільки у перспективі ветеранські бізнеси можуть отримати більш вигідні умови для започаткування та ведення бізнесу, доступ до більшої кількості фінансових інструментів, більш вигідних умов кредитування та/або державної підтримки, можливо спрощеної процедури фінансової та підприємницької звітності, і навіть можливі більш вигідні податкові зобов'язання. Подібні умови не повинні стати об'єктом отримання неправомірної вигоди з боку недобросовісних підприємців, котрі можуть спробувати скористатись даними перевагами без наявних реальних підстав для цього. У разі допущення вищеописаних порушень, можливе спекулювання статусом ветерана, ветеранського підприємства, ба більше – компрометування закону, котрий покликаний захистити та підтримати ветеранів на їх шляху у мирне життя.

Основними напрямами державної політики у сфері ветеранського підприємництва згідно із текстом законопроекту визнано:

- запровадження податкових механізмів стимулювання ветеранського підприємництва;

- пріоритетне залучення ветеранських підприємств до науково-технічних і соціально-економічних програм. Також ветеранським підприємствам надається перевага у постачанні продукції для державних та регіональних потреб;
- забезпечення просування товарів, робіт, послуг, результатів інтелектуальної діяльності на зовнішні ринки;
- запровадження програм кредитування та часткової компенсації відсоткових ставок за кредитами;
- спрощення дозвільних процедур держнагляду, отримання документів дозвільного характеру та скороченню строку проведення таких процедур;
- впровадження механізмів сприяння та стимулювання до використання у виробництві суб'єктами ветеранського підприємництва новітніх технологій та інновацій [7].

В цілому, проаналізовані положення законопроекту «Про ветеранські підприємства» покликані зрушити агропромисловий сектор у вірному та позитивному напрямі. На нашу думку, основними перевагами прийняття та реалізації майбутніх положень закону є: часткова компенсація відтоку аграріїв внаслідок воєнних дій, адже ветеранів буде ставати тільки більше;

- зменшення вартості залучення фінансових інструментів та ресурсів;
- зменшення залежності від неофіційного кредитування або необхідності заощаджувати аграрію самотійно, фактично перебуваючи на простоті і не ведучи підприємництво повною мірою;
- зниження корупційних ризиків на етапі оформлення дозвільної документації або при комунікації із суб'єктами владних повноважень;
- підвищення інноваційності та індивідуалізації сільськогосподарського виробництва, оскільки державна підтримка дозволить кожному ветерану-аграрію обирати власну економічну модель ведення бізнесу та аналізувати свої виробничі можливості, задовільняючи різні ніші попиту.

Попри досить відчутний позитив, котрий пропонує нам законопроект «Про ветеранське підприємництво», нами було виділено і декілька негативних аспектів, котрих необхідно буде уникати та всіма силами боротись, оскільки недостатня увага зі сторони держави може повністю нівелювати усі позитивні зрушення. Серед можливих негативних чинників наявні такі:

- переваги для ветеранських підприємств без належного контролю з боку держави та добросовісності самих суб'єктів господарювання цілком здатні створити штучні бар'єри для всіх інших суб'єктів господарювання і викликати нерівність у доступі до ринків;
- досить високий поріг входження до сільського господарства для більшості ветеранів, оскільки брак знань та досвіду не сприятиме успішному веденню та збереженню бізнесу;
- патерналізація сфери ветеранського підприємництва, оскільки державна підтримка може витіснити індивідуальний підхід до розвитку агробізнесу;
- невизначені критерії відбору суб'єктів ветеранського підприємництва, що може спричинити певного роду спекуляції та нецільове використання ресурсів державної підтримки.

Також, варто зазначити, що види державної підтримки ветеранських підприємств не обмежуватимуться виключно фінансовою складовою, котра звісно теж передбачена текстом законопроекту, а саме у формі грантів, пільгових кредитів та лізингових платежів [7]. Інші види підтримки покликані підвищити кваліфікацію ветеранів-підприємців на шляху до релевантного та прибуткового підприємництва, до прикладу, держава планує залучати цільові фонди для покриття вартості тренінгів, професійної освіти, курсів із підвищення кваліфікації та перепідготовки, підвищення кваліфікації управлінських кадрів, що сприятиме зростанню професійного рівня суб'єктів ведення ветеранських підприємств.

Також, планується надати ветеранам доступ до інформаційної та консультаційної підтримки, а саме до актуальної інформації про доступні програми, консультації з розвитку бізнесу, допомоги у питаннях експорту, виробництва та інновацій.

Підвищувати обізнаність у сфері ведення підприємства мають право і громадські ініціативи. Наприклад, ветерани можуть звернутись до українських проєктів «Від воїна до фермера: школа сімейного фермерства для ветеранів» Національної асоціації сільськогосподарських дорадчих служб України (НАСДСУ), «Go2Agro» (пер. з англ.: «йти в агро») від проєкту Superhumans (Львів) [8, 9].

Доцільним буде звернутись до міжнародного досвіду залучення ветеранів до аграрного виробництва. До прикладу, у США діє програма Farmer Veteran Coalition (пер. з англ.: Фермерська ветеранська коаліція), яка є зразковою практикою оскільки має навчальні модулі з органічного землеробства, доступ до спеціалізованих грантів,

таких як Homegrown by Heroes (пер. з англ.: Вирощене вдома героями), створення мережі ветеранських фермерських господарств для взаємопідтримки. Згідно з даними Farmer Veteran Coalition, більше ніж 70% учасників програм змогли започаткувати стале фермерське виробництво протягом перших трьох років [10].

**Висновки.** До кінця війни кількість ветеранів та членів їхніх сімей, якими опікується Міністерство у справах ветеранів України, може збільшитися з 1,2 мільйонів до 4-5 мільйонів осіб, і це лише попередній аналіз. Результати дослідження свідчать, що наразі рівень залучення ветеранів до аграрного сектору лишається відносно низьким, що зумовлено низкою не найприємніших факторів, а саме обмеженим доступом до земельних ресурсів, недостатньою координацією державних програм підтримки, браком фінансування та освітніх можливостей для ветеранів-аграріїв. Все ж, українські ініціативи та міжнародний досвід, зокрема США як основоположного законодавця у цій сфері, демонструють, що комплексний підхід, заснований на фінансовій підтримці, освітніх програмах та менторстві, має високий потенціал для масштабування по всій Україні.

Прийняття законопроекту «Про ветеранське підприємництво» та розробка відповідних державних стратегій хоч і спричинить певного роду незрозуміння як і що саме впроваджувати, проте все ж за адекватного адміністрування має досягти поставлених задач та полегшити процес відкриття бізнесу ветеранами, зокрема і у сільському господарстві.

Однак для забезпечення сталого розвитку цього напрямку необхідно усунути існуючі ризики, зокрема щодо потенційного та цілком можливого зловживання статусом ветерана, нерівності доступу до державної підтримки та надмірної патерналізації.

Таким чином, залучення ветеранів до аграрного сектору може стати важливим чинником економічного зростання і соціальної консолідації, за умов належної реалізації державної політики, підтримки освітніх та менторських ініціатив, а також активного залучення громадянського суспільства. Доцільними є проведення подальших досліджень щодо оцінки ефективності діючих та майбутніх програм та розробки законодавчих змін та рекомендацій для вдосконалення механізмів підтримки ветеранського агробізнесу в Україні.

### Список використаних джерел

1. Статистичні дані Міністерства у справах ветеранів України. Офіційний сайт Міністерства у справах ветеранів України. URL: <https://data.mva.gov.ua> (дата звернення: 09.05.2025).
2. Український ветеранський фонд: підсумки та інновації 2023 року. Інформаційне агентство АрміяInform. URL: <https://armyinform.com.ua/2023/12/31/ukrayinskyj-veteranskyj-fond-pidsumky-ta-innovacziyi-2023-roku/> (дата звернення: 09.05.2025).
3. Міллер І. Скільки поранених військових повертається у стрій? Відповідь Медсил ЗСУ. ГЛАВКОМ. URL: <https://glavcom.ua/country/society/skilki-poranenikh-ta-travmovanikh-vijskovikh-povertajetsja-u-strij-vidpovid-medsil-zsu-1025298.html> (дата звернення: 09.05.2025).
4. Карта ветеранських бізнесів. Ветеранський фонд (Поруч з ветераном). URL: <https://veteranfund.com.ua/projects/lun-reg/> (дата звернення: 09.05.2025).
5. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках : Розпорядж. КМУ від 15.11.2024 № 1163-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-p#Text> (дата звернення: 09.05.2025).
6. Юлія Лапутіна: «Ветеранська політика – один із пріоритетів Уряду». Міністерство у справах ветеранів. URL: <https://mva.gov.ua/ua/news/yuliya-laputina-veteranska-politika-odin-iz-prioritetiv-uryadu> (дата звернення: 09.05.2025).
7. Про ветеранське підприємництво : Проєкт Закону від 12.11.2023 № 10258. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/43186> (дата звернення: 09.05.2025).
8. Go2Agro. Latifundist.com. URL: <http://latifundist.com/kompanii/2268-go2agro> (дата звернення: 09.05.2025).
9. Національна асоціація сільськогосподарських дорадчих служб України. Дорада. URL: <https://fsv.dorada.org.ua/> (дата звернення: 09.05.2025).
10. Farmer Veteran Coalition. Mobilizing Veterans to Feed America. FARMER VETERAN COALITION. URL: <https://farmvetco.org/> (дата звернення: 09.05.2025).

## РОЗДІЛ 4.

### ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСУВАННЯ АГРОБІЗНЕСУ НА СЕЛІ: ПРОБЛЕМИ ТА МОЖЛИВОСТІ

**Батракова Т. І. ,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів,  
банківської справи, страхування та фондового ринку,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5710-9416>

**Чепурна Т. А.**

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

**Писар А. Є.,**

магістр 2 року навчання ОП Управління фінансово-економічною безпекою  
Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна

#### **4.1. ВИКОРИСТАННЯ АЛЬТЕРНАТИВНИХ ДЖЕРЕЛ ФІНАНСУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ – ЗАПОРУКА ЇХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

**Вступ.** Аграрний сектор є стратегічно важливою галуззю економіки України, розвиток якої нерозривно пов'язаний із забезпеченням фінансової стійкості та інвестиційної привабливості сільськогосподарських підприємств. В умовах стрімкого розвитку ринкових відносин та необхідності модернізації виробничих процесів, традиційні джерела фінансування, зокрема банківське кредитування, часто виявляються недостатньо гнучкими та доступними. Жорсткі вимоги до позичальників, тривалі процедури розгляду заявок, високі процентні ставки та специфічні ризики аграрного виробництва (сезонність, залежність від погодних умов, коливання цін) обмежують можливості підприємств у залученні необхідних коштів для операційної діяльності та довгострокових інвестицій.

У відповідь на ці виклики все більшої актуальності набувають альтернативні джерела фінансування. Вони пропонують інноваційні, гнучкі та оперативні механізми залучення капіталу, часто з використанням цифрових технологій, що дозволяє обходити традиційні бюрократичні перепони та краще адаптуватися до динамічних умов ринку. Розуміння сутності, переваг, недоліків та потенціалу таких інструментів, як краудфандинг, венчурний капітал, бізнес-ангельське інвестування, факторинг, лізинг,

а також новітніх можливостей криптовалютного фінансування на базі технології блокчейн, є критично важливим для формування ефективних стратегій фінансового забезпечення агропідприємств. Саме використання цих альтернативних шляхів може стати запорукою їх стабільного функціонування та сталого розвитку в сучасних економічних реаліях.

Аналіз світового досвіду застосування альтернативних джерел фінансування, особливо інноваційних цифрових інструментів, в аграрному секторі дозволяє оцінити їх реальний потенціал та виявити успішні моделі для можливої адаптації в Україні. Як свідчить аналіз, технології блокчейн та криптовалюти вже знаходять практичне застосування в різних країнах, демонструючи значні переваги для агробізнесу.

Незважаючи на зростаючий інтерес до альтернативних джерел фінансування, зокрема криптовалют, у вітчизняній науковій літературі ця тема ще недостатньо досліджена. Окремі аспекти фінансування агросектору розглядаються у працях таких українських вчених, як Шевченко Р., Лупенко Ю., Саблук П., які аналізують проблеми доступу аграрних підприємств до кредитних ресурсів та інвестиційних механізмів.

У роботах зарубіжних дослідників, зокрема Нарея Н., Свенсона Л., Сатоші Н., Фенга Х., приділяється увага використанню блокчейн-технологій у фінансовому секторі, зокрема в аграрній сфері. Також у працях Фрідмана Б., Вудфорда М., Генкіна А. досліджуються загальні механізми функціонування криптовалют як альтернативного фінансового інструменту. Світова практика демонструє успішні приклади інтеграції криптовалют у фінансові механізми сільського господарства, що підтверджує актуальність подальшого вивчення цього питання. Метою даного дослідження є комплексний аналіз альтернативних джерел фінансування сільськогосподарських підприємств та обґрунтування їх ролі як ключового фактора забезпечення сталого розвитку агросектору України.

Для досягнення поставленої мети було вирішено наступні завдання:

1. Проаналізувати сутність та особливості традиційних і альтернативних джерел фінансування, виявити переваги та недоліки останніх порівняно з першими.
2. Ідентифікувати та класифікувати основні види альтернативних джерел фінансування, доступних для аграрних підприємств (краудфандинг, венчурний капітал, бізнес-ангели, факторинг, лізинг, криптовалютне фінансування).
3. Дослідити специфічні фінансові потреби та виклики аграрного сектору (сезонність, інвестиційні цикли, ризики), що зумовлюють актуальність пошуку альтернативних фінансових інструментів.

4. Поглиблено проаналізувати потенціал використання технології блокчейн та криптовалют як інноваційного інструменту фінансування в сільському господарстві, включаючи проведення SWOT-аналізу.

5. Виявити основні економічні, технічні та регуляторні ризики, пов'язані з впровадженням альтернативних, зокрема криптовалютних, джерел фінансування в агросекторі.

6. Проаналізувати успішний міжнародний досвід (кейси) використання цифрових фінансових інструментів (токенізації, криптовалют) в сільському господарстві.

7. Обґрунтувати необхідність інтеграції традиційних та альтернативних джерел фінансування для забезпечення фінансової стійкості агропідприємств.

8. Сформулювати висновки щодо ролі альтернативного фінансування для сталого розвитку аграрних підприємств та розробити практичні рекомендації щодо сприяння його впровадженню в Україні.

**Виклад основних результатів дослідження.** В умовах стрімкого розвитку ринкових відносин та модернізації агросектору традиційні методи фінансування стають все менш ефективними через жорсткі вимоги банків, тривалі процедури оформлення кредитів та високі фінансові витрати. Альтернативні джерела фінансування виникли як відповідь на ці виклики, пропонуючи підприємствам, зокрема в аграрній галузі, гнучкі, оперативні та інноваційні механізми залучення капіталу. Суть альтернативного фінансування полягає у використанні нетрадиційних фінансових інструментів, які дозволяють обходити звичні бюрократичні перепони та сприяти швидкому реагуванню на сезонні та ринкові зміни.

Альтернативне фінансування характеризується використанням інструментів, що базуються на цифрових технологіях, соціальних мережах і сучасному підході до інвестиційної діяльності. Завдяки цьому підприємства мають можливість отримувати фінансові ресурси безпосередньо від широкої аудиторії інвесторів або спеціалізованих фондів, що збільшує швидкість і доступність необхідного капіталу. Такий підхід суттєво відрізняється від традиційних методів, де основну роль відіграє кредитно-фінансова система з її суворими вимогами до забезпечення та перевірок.

Різноманітність альтернативних джерел фінансування визначається як характером джерела капіталу, так і механізмами його залучення. Сучасні підходи дозволяють умовно поділити альтернативні джерела на кілька основних категорій:

1. *Краудфандинг.* Це метод залучення капіталу за рахунок великої кількості дрібних внесків від індивідуальних інвесторів через спеціалізовані онлайн-платформи.

Такий формат є особливо актуальним для стартапів і малих агропідприємств, які потребують невеликих, але оперативних впливів капіталу.

2. *Венчурний капітал*. Форма інвестування, коли спеціалізовані фонди або приватні інвестори вкладають кошти у проекти з високим потенціалом доходності, незважаючи на пов'язаний високий ризик. В агросекторі такий підхід може бути використаний для впровадження інноваційних технологій та розширення виробництва.

3. *Бізнес-ангели*. Приватні інвестори, які надають стартапам або малим підприємствам не лише фінансову підтримку, а й експертний супровід. У аграрній сфері бізнес-ангели можуть виступати як наставники, сприяючи технологічному оновленню галузі.

4. *Факторинг та лізинг*. Методи короткострокового фінансування, що дозволяють підприємствам отримувати кошти за рахунок продажу дебіторської заборгованості (факторинг) або оренди техніки (лізинг). Такий механізм є особливо затребуваним у сезонному агробізнесі, де швидкість доступу до готівки має вирішальне значення.

5. *Криптовалютне фінансування*. Інноваційна форма залучення капіталу через використання цифрових валют і технологій блокчейн (ICO, STO, токенизація активів). Цей метод дозволяє знизити транзакційні витрати, забезпечити високу прозорість фінансових операцій та залучити інвестиції з глобального ринку.

Для кращого розуміння відмінностей між традиційними та альтернативними джерелами фінансування варто порівняти основні характеристики обох підходів (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльний аналіз традиційного та альтернативного фінансування

| Показник                   | Традиційне фінансування                                                                                           | Альтернативне фінансування                                                                         |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Швидкість отримання коштів | Процес часто є тривалим через численні перевірки та бюрократичні процедури.                                       | Швидке та оперативне залучення інвестицій за рахунок онлайн-платформ та сучасних технологій.       |
| Кредитні вимоги            | Високі: значна увага приділяється кредитній історії, забезпеченню та стабільності бізнесу.                        | Гнучкіше: оцінюється потенціал та інноваційність проекту, а не лише фінансові показники.           |
| Фінансові витрати          | Часто супроводжується високими комісіями, процентними ставками та додатковими витратами на оформлення документів. | Нижчі операційні витрати завдяки використанню децентралізованих платформ та цифрових інструментів. |

Продовження таблиці 1

| 1           | 2                                                                                                                            | 3                                                                                              |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Доступність | Обмежене для малого та середнього бізнесу через суворі вимоги банківських установ.                                           | Широкий доступ до капіталу, зокрема для інноваційних та стартапових проєктів.                  |
| Ризики      | Для фінансових установ – мінімальні, але для отримувача коштів ризики можуть бути високими через жорсткі умови кредитування. | Ризики розподіляються між багатьма інвесторами, проте вимагають високої прозорості інформації. |

Джерело: складено на основі [1]

Аграрна галузь характеризується високою сезонністю, коливаннями цін на продукцію та необхідністю швидкого реагування на ринкові зміни. Традиційне банківське кредитування часто не відповідає цим вимогам через затяжний процес оформлення, жорсткі умови та високі фінансові витрати. У цьому контексті альтернативні джерела фінансування набувають особливого значення, оскільки вони дозволяють:

- *оперативно отримувати капітал*. Онлайн-платформи краудфандингу та криптовалютні механізми дозволяють залучати кошти у короткі терміни, що є критично важливим для аграрних підприємств у періоди пікового навантаження;
- *диверсифікувати фінансові джерела*. Використання різних підходів (венчурний капітал, бізнес-ангели, факторинг) дозволяє знизити ризики, пов'язані із залежністю від одного виду фінансування;
- *заощадити на витратах*. Модерні технології, зокрема застосування блокчейну у криптовалютному фінансуванні, дозволяють мінімізувати комісійні витрати та забезпечують високу прозорість транзакцій [2].

Завдяки цим перевагам альтернативні джерела фінансування сприяють модернізації агросектору, дозволяють аграрним підприємствам впроваджувати сучасні технології, оптимізувати виробничі процеси та ефективніше управляти ризиками. Аналіз та класифікація цих джерел стає важливим етапом для розробки стратегій залучення інвестицій й подальшого розвитку галузі.

Сільське господарство являє собою галузь, що має стратегічне значення для економічного буття держави. Фінансова підтримка аграрного сектору потребує врахування його специфіки, оскільки умови виробництва та ринкові показники суттєво відрізняються від інших секторів економіки. Основні виклики

пов'язані з нерівномірністю доходів, необхідністю модернізації виробничої бази та високим рівнем зовнішніх впливів, що створюють додатковий тиск на фінансові потоки.

Однією з характерних рис аграрного виробництва є нерівномірний розподіл надходжень, коли основні доходи концентруються у встановлені періоди (наприклад, під час збору врожаю). У міжсезонні інтервали підприємства стикаються з гострою ліквідною нестачею, що унеможливляє стабільне виконання обов'язків з поточної діяльності. Для подолання цього дисбалансу важливо використовувати фінансові продукти, які дозволяють оперативно забезпечувати необхідні коштовні ресурси, адаптуючись до короточасних потреб.

Нижче наведено таблицю 2, що узагальнює основні особливості агросектору та їх вплив на формування фінансових потреб.

Таблиця 2

Основні фактори, що впливають на фінансування агросектору

| Параметр           | Характеристика                                                                                           | Вимоги до фінансових рішень                                                                                      |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Розподіл доходів   | Доходи зосереджені у врожайні періоди з різким зниженням ліквідності в міжсезонний час.                  | Забезпечення швидкого доступу до короткострокових коштів для покриття операційних витрат.                        |
| Інвестиційний цикл | Значні капіталовкладення в оновлення техніки, модернізацію і розвиток виробничих потужностей.            | Забезпечення довгострокових фінансових інструментів із адаптивними схемами погашення, що враховують циклічність. |
| Зовнішні ризики    | Вплив несприятливих погодних умов, коливань цін та інших макроекономічних факторів.                      | Використання засобів ризик-менеджменту, страхування та альтернативних фінансових продуктів.                      |
| Підтримка держави  | Програми субсидування та пільгового кредитування, спрямовані на стимулювання розвитку аграрного сектора. | Інтеграція з державними ініціативами для зниження вартості фінансування та стабілізації грошових потоків.        |

Джерело: складено на основі [3]

Таким чином, сучасне фінансове забезпечення агросектору вимагає застосування багатокомпонентних стратегій, які поєднують оперативне вирішення поточних потреб з довгостроковими інвестиційними завданнями. Гармонійне поєднання традиційних фінансових інструментів з інноваційними рішеннями сприятиме стабілізації грошових потоків, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку аграрного виробництва.

Комплексний підхід до фінансування аграрного виробництва може базуватися на поєднанні альтернативних механізмів з традиційними формами кредитування.

Наприклад, короткострокові фінансові інструменти можуть бути використані для покриття сезонних витрат, тоді як довгострокові інвестиції від приватних інвесторів чи фондів сприятимуть модернізації виробничої бази. Стратегічне використання різних методів дозволяє знизити ризики, пов'язані з кожним окремим підходом, та забезпечити більш стабільний грошовий потік.

Важливим аспектом інтеграції є створення системи управління ризиками, яка включає контроль фінансових потоків, регулярний моніторинг ринкових умов та аналіз змін у правовому полі. Такий підхід дозволяє підприємствам не тільки використовувати переваги альтернативного фінансування, а й оперативно реагувати на його недоліки, адаптуючи стратегію у відповідності до поточних умов ринку [4].

Альтернативні методи фінансування відкривають широкі можливості для аграрних підприємств, забезпечуючи оперативність, гнучкість та диверсифікацію джерел капіталу. Серед основних переваг – доступність ресурсів у критичні періоди, можливість використання сучасних технологій для підвищення прозорості операцій та залучення експертної підтримки. Проте, зазначені інструменти мають і низку недоліків, пов'язаних із високою волатильністю ринку, правовою невизначеністю та потенційною втратою контролю над управлінськими рішеннями. Комплексне застосування як альтернативних, так і традиційних фінансових рішень у комплексній системі управління ризиками може стати ключем до сталого розвитку аграрного виробництва в умовах сучасних економічних викликів.

Серед альтернативних джерел фінансування окремо розглянемо криптовалюту, ринок криптовалют який динамічно розвивається, відкриваючи нові можливості як для інвесторів, так і для підприємств.

Криптовалюти представляють собою інноваційний інструмент фінансування, що базується на децентралізованій архітектурі, криптографічній безпеці та алгоритмічній регуляції емісії. Різноманітність їх видів – від платіжних монет до платформ для смарт-контрактів, стабільних монет, утилітарних, безпекових та приватних токенів – свідчить про багатогранність застосування цього активу у сучасній цифровій економіці. Проте, разом із значними перевагами, криптовалюти стикаються з викликами, пов'язаними з високою волатильністю та регуляторною невизначеністю. Комплексний аналіз економічної сутності криптовалют сприяє розумінню їх потенціалу як інноваційного інструмента фінансування та формує основу для подальшого розвитку фінансових технологій.

Таким чином, розуміння економічної сутності криптовалют та їх класифікації відкриває широкі перспективи для впровадження інноваційних методів фінансування, здатних трансформувати сучасну економічну систему. Сучасна фінансова система переживає період трансформацій завдяки впровадженню децентралізованих технологій. Блокчейн, як інноваційна технологія, дозволяє створити розподілений, незмінний реєстр даних, який виключає потребу в централізованих посередниках. Завдяки цьому досягаються нові рівні безпеки, прозорості і ефективності фінансових операцій. Особливо важливе значення мають ці можливості для аграрного сектору, де швидка обробка даних і зниження операційних витрат можуть стати критерієм конкурентоспроможності. Завдяки блокчейн-технології у фінансових операціях транзакції стають швидшими і дешевшими, а ризики шахрайства – значно знижуються завдяки відкритості та незмінності даних. Для аграрного сектора такі властивості можуть забезпечити кращий облік грошових потоків, оптимізацію поставок та прозорий контроль за виробництвом, що є важливими факторами у сучасних умовах ринкової конкуренції.

*Блокчейн-технології* пропонують радикально новий підхід до фінансування аграрних підприємств:

- *децентралізація та відкритість*. Дані доступні всім учасникам мережі, що дозволяє оперативно перевіряти кожну транзакцію без зволікань;
- *автоматизація через смарт-контракти*. Угоди виконуються автоматично за заданими умовами, що мінімізує людський фактор і зменшує операційні витрати;
- *глобальна доступність*. Технологія дозволяє залучати інвестиції з будь-якої точки світу, що особливо актуально для аграрних підприємств, котрі часто мають розподілену систему поставок [5].

Для оцінки перспектив застосування блокчейн-технологій у фінансових операціях саме аграрного сектору корисно провести SWOT-аналіз (табл.3).

Блокчейн-технологія має значний потенціал для модернізації фінансових операцій, особливо в аграрному секторі, де оперативність і прозорість транзакцій є надзвичайно важливими. Порівняльний аналіз показує, що блокчейн може забезпечити швидкість, зниження витрат і автоматизацію, які важко досягти за допомогою традиційних методів. Проведений SWOT-аналіз демонструє, що сильні сторони технології (прозорість, безпека, зниження витрат) можуть бути використані для розвитку інноваційних фінансових механізмів, проте існують і суттєві виклики, пов'язані з технічною складністю, регуляторною невизначеністю та ризиками кібербезпеки.

Таблиця 3

SWOT-аналіз використання блокчейн-технології в аграрному фінансуванні

| Сильні сторони (Strengths)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Слабкі сторони (Weaknesses)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>– <i>підвищена прозорість транзакцій</i>. Розподілений характер системи дозволяє в режимі реального часу відслідковувати грошові потоки, що сприяє зменшенню ризиків шахрайства;</p> <p>– <i>швидкість і автоматизація</i>. Смарт-контракти забезпечують миттєве виконання угод без участі третіх осіб, що знижує час обробки і витрати;</p> <p>– <i>зниження посередницьких витрат</i>. Відсутність централізованих установ дозволяє виключити витрати, пов'язані з обслуговуванням традиційних фінансових посередників.</p>                                                                                | <p>– <i>технічна складність впровадження</i>. Агрегованій інфраструктурі аграрних підприємств може бути важко адаптувати нові технології через обмеженість ІТ-ресурсів;</p> <p>– <i>проблеми масштабованості та енергоспоживання</i>. Особливо для систем на основі Proof-of-Work високі енергозатрати та обмеження продуктивності можуть стати серйозною перешкодою;</p> <p>– <i>відсутність регламентуючої нормативно-правової бази</i>. Невизначеність у правовому регулюванні використання блокчейну може стримувати впровадження технології в масштабі.</p>     |
| Можливості (Opportunities)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Загрози (Threats)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p>– <i>інноваційні форми фінансування</i>. За допомогою токенизації активів та проведення первинних пропозицій токенів можна створювати нові, гнучкі моделі залучення капіталу для аграрних проєктів;</p> <p>– <i>глобальне залучення інвестицій</i>. Використання блокчейну відкриває доступ до міжнародних ринків, що дозволяє аграрним підприємствам збільшувати масштаб фінансування;</p> <p>– <i>покращення управління ланцюгами постачань</i>. Завдяки можливості відслідковувати кожну стадію виробництва та логістики технологія сприяє підвищенню якості продукції та зменшенню фінансових втрат.</p> | <p>– <i>кібербезпека і потенційні атаки</i>. Незважаючи на високий рівень захисту, будь-яка діджиталізація несе ризики кібератак, що може призвести до фінансових втрат;</p> <p>– <i>регуляторні обмеження</i>. Неминуча реакція державних органів на впровадження нових технологій може стати бар'єром через затримки у прийнятті законодавчих норм;</p> <p>– <i>конкуренція з боку традиційних фінансів</i>. Великий вплив існуючих банків і фінансових установ може спричинити опір впровадженню децентралізованих технологій у масштабних аграрних системах.</p> |

Джерело: складено на основі [6]

Оптимальним підходом може стати поєднання традиційних фінансових інструментів із блокчейн-рішеннями, що дозволить мінімізувати слабкі сторони нової технології та використати її потенціал для трансформації ланцюгів постачань і фінансування аграрного бізнесу.

Таким чином, блокчейн-технологія здатна трансформувати фінансові операції завдяки своїм унікальним властивостям, а інтеграція її з традиційними методами може стати ключем до стабільного та ефективного розвитку аграрного сектора.

Проте, інтеграція цього інструмента супроводжується низкою економічних і технічних ризиків, що вимагає ретельного аналізу й розробки стратегії впровадження.

Ризики використання криптовалют в агросекторі:

- Курси криптовалют можуть демонструвати високу волатильність, що створює фінансову невизначеність для підприємств, які покладаються на стабільність грошових потоків. Такі зміни можуть негативно впливати на операційні рішення і довгострокове інвестування.

- У багатьох країнах правова база для використання криптовалют ще не повністю сформована, це може викликати труднощі при інтеграції нових технологій у фінансову систему аграрних підприємств, а також становити ризик виникнення правових суперечок щодо належності та використання цифрових активів.

- Незважаючи на високий рівень захисту, криптовалютні системи не застраховані від кібер-атак або технічних збоїв. Реалізація інноваційних технологій вимагає інвестицій у спеціалізоване програмне забезпечення та підготовку ІТ-спеціалістів, а також створення резервних систем для запобігання можливим фінансовим втратам.

- Багато аграрних підприємств користуються застарілими інформаційними системами. Впровадження новітніх блокчейн-рішень може вимагати значних витрат на модернізацію, що може стати перешкодою для широкомасштабного використання криптовалют у фінансових операціях [7].

Отже, криптовалюти представляють собою потужний інструмент, здатний революціонізувати фінансові операції в агросекторі, завдяки значному зниженню витрат, підвищенню прозорості транзакцій та глобальному доступу до капіталу. Проте високий рівень волатильності, регуляторна невизначеність та технічні виклики вимагають розробки комплексних стратегій впровадження. Найбільш перспективним є підхід, який поєднує інноваційні криптовалютні технології з традиційними фінансовими інструментами, що дозволяє мінімізувати ризики та використати переваги обох систем для забезпечення сталого розвитку аграрного сектора. Але незважаючи на різні бар'єри та проблем, пов'язані з використанням криптовалют в аграрному секторі є приклади вдалого впровадження технології блокчейн та криптовалют в різних країнах (табл. 4).

Таблиця 4

Інтеграція цифрових інструментів в сільському господарстві

| Назва кейсу                     | Орієнтація та спрямованість                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Кейс «AgriDigital» (Австралія). | Ця австралійська платформа спеціалізується на оптимізації ланцюга поставок зернових культур за рахунок токенизації операцій. За допомогою цифрових токенів компанія змогла залучити значні інвестиції, забезпечивши реальний доступ до глобального фінансового ринку для фермерських господарств. Інноваційність рішення полягає у зменшенні часу розрахунків та усуненні посередників, що дозволило суттєво знизити операційні витрати та максимально спростити процедуру транзакцій.                                                                              |
| Кейс «Bext360» (США та Африка). | Платформа Bext360, яка використовує технологію блокчейн для відслідковування процесу постачання сировини – як, наприклад, у кавовому господарстві. Завдяки використанню криптовалютних токенів для оплати та винагороди ключових гравців у ланцюгу постачань, компанія змогла залучити інвестиційний капітал і забезпечити прозорість кожного етапу від збору врожаю до кінцевого споживача. Такий підхід не лише підвищив довіру серед учасників ринку, а й відкрив нові можливості для фермерів, які отримали доступ до фінансових інструментів нового покоління. |
| Кейс «AgroToken» (Африка).      | Платформа AgroToken на африканському ринку спрямована на токенизацію аграрних ресурсів, що дозволяє фермерам продавати частки у своїх майбутніх врожаях. Це не тільки забезпечує передплату та додатковий грошовий потік, але й стимулює розвиток місцевих аграрних проєктів через підвищення інвестиційної привабливості регіону. Рішення проявило себе як ефективний механізм інтеграції цифрових інструментів у традиційну аграрну економіку.                                                                                                                    |

Джерело: складено на основі [8, 9, 10]

Успішність кейсів використання криптовалют у агросекторі зумовлена кількома важливими чинниками:

- інтеграція смарт-контрактів дозволяє автоматизувати виконання умов угод, що знижує фінансові витрати та час обробки транзакцій;
- розподілений характер блокчейну гарантує високий рівень незмінності даних, що сприяє зниженню ризиків шахрайства;
- відсутність географічних бар'єрів у цифрових ринках дозволяє підприємствам отримувати фінансування з міжнародних джерел, розширюючи можливості залучення інвестицій;
- рішення, орієнтовані на специфічні потреби фермерських господарств, забезпечують оптимізацію ланцюга поставок та підвищують конкурентоспроможність регіональних проєктів.

Аналіз успішних кейсів демонструє, що використання криптовалют може стати потужним інструментом для залучення інвестицій в аграрний сектор, забезпечуючи швидкість, прозорість і гнучкість фінансових операцій. Проте для масового впровадження необхідно враховувати існуючі ризики та розробляти стратегії інтеграції, що поєднують інновації з традиційними механізмами фінансування. Освіта учасників ринку, розвиток нормативної бази та адаптація технологій до специфіки агробізнесу дозволять максимізувати переваги цього підходу та сприятимуть сталому розвитку галузі.

Таким чином, аналіз світового досвіду підтверджує, що криптовалютні технології мають значний потенціал для залучення інвестицій у агросектор, проте їхнє успішне впровадження залежить від збалансованої стратегії, що враховує як переваги, так і ризики використання цифрових активів.

**Висновки.** Проведене дослідження було присвячене аналізу ролі та потенціалу альтернативних джерел фінансування у забезпеченні сталого розвитку сільськогосподарських підприємств України. В умовах специфічних викликів агросектору, таких як висока сезонність, значні капіталовкладення в модернізацію, залежність від зовнішніх факторів та обмеження традиційних банківських продуктів, пошук та впровадження інноваційних фінансових інструментів набуває критичного значення.

Основні результати дослідження дозволяють зробити наступні узагальнення:

*1. Недостатність традиційних та значущість альтернативних джерел.*

Дослідження підтвердило, що традиційні методи фінансування (зокрема, банківське кредитування) не завжди відповідають потребам аграрних підприємств через тривалі процедури, жорсткі вимоги та високі витрати. Альтернативні джерела, такі як краудфандинг, венчурний капітал, залучення бізнес-ангелів, факторинг, лізинг та криптовалютне фінансування, пропонують необхідну гнучкість, оперативність, диверсифікацію джерел капіталу та потенційно нижчі операційні витрати. Вони дозволяють агропідприємствам ефективніше управляти грошовими потоками, реагувати на ринкові зміни та фінансувати інноваційні проекти, що є ключовим для їх сталого розвитку.

*2. Інноваційний потенціал криптовалют як складової альтернативного фінансування.* Особливу увагу було приділено криптовалютам як одному з найбільш інноваційних альтернативних інструментів. Підтверджено гіпотезу про те, що технології блокчейн та криптовалюти мають значний потенціал для модернізації

фінансових операцій в агросекторі. Їх переваги – децентралізація, швидкість транзакцій, прозорість, зниження витрат завдяки усуненню посередників та можливість залучення глобальних інвестицій через токенизацію активів – можуть суттєво підвищити ефективність фінансування та управління ланцюгами поставок. Успішні міжнародні кейси (AgriDigital, Bext360, AgroToken) демонструють практичну реалізацію цих переваг.

*3. Виявлені ризики та бар'єри для впровадження.* Поряд із значним потенціалом, використання альтернативних джерел фінансування, особливо криптовалют, пов'язане з низкою викликів. Для криптовалют це, насамперед, висока волатильність курсів, правова невизначеність та відсутність чіткого регулювання, технічні складнощі інтеграції, ризики кібербезпеки, недостатній розвиток інфраструктури (особливо в сільській місцевості) та низький рівень цифрової грамотності потенційних користувачів. Загалом для альтернативних інструментів ризики також включають можливу втрату контролю над бізнесом (при залученні венчурного капіталу чи бізнес-ангелів) та необхідність високої прозорості діяльності.

*4. Необхідність комплексного та зваженого підходу.* Дослідження показало, що запорукою сталого розвитку аграрних підприємств є не повна відмова від традиційних інструментів, а стратегічна інтеграція їх з альтернативними джерелами фінансування. Такий гібридний підхід дозволить використовувати переваги кожного інструменту та мінімізувати пов'язані з ними ризики. Ефективне впровадження, особливо цифрових фінансових інструментів, вимагає системних зусиль.

На основі проведеного аналізу сформульовано практичні рекомендації, які охоплюють ширший спектр дій для сприяння використанню альтернативного фінансування в агросекторі, з акцентом на криптовалюту:

*1. Вдосконалення нормативно-правової бази.* Створення чітких та сприятливих регуляторних умов не лише для криптовалют, але й для інших альтернативних фінансових інструментів (краудфандинг, венчурні інвестиції), забезпечуючи захист прав інвесторів та підприємств.

*2. Розвиток фінансової інфраструктури.* Інвестиції в модернізацію ІТ-систем, забезпечення доступу до Інтернету в сільських регіонах, створення та підтримка платформ для альтернативного фінансування (краудфандингових, P2P-кредитування тощо).

3. *Зниження ризиків волатильності.* При використанні криптовалют надавати перевагу стабільним монетам (стейблкоїнам) та механізмам токенизації реальних активів (землі, врожаю), що знижує цінові коливання.

4. *Підвищення фінансової та цифрової грамотності.* Розробка та впровадження освітніх програм для аграріїв, менеджерів та інвесторів щодо можливостей та ризиків різних видів альтернативного фінансування, включаючи цифрові активи.

5. *Стимулювання партнерства.* Заохочення співпраці між державою, фінансовими установами, технологічними компаніями, науковими закладами та агробізнесом для розробки пілотних проєктів, тестування нових фінансових моделей та обміну досвідом.

6. *Інтеграція з традиційними системами.* Розробка моделей гібридного фінансування, що поєднують банківські продукти з альтернативними інструментами, для забезпечення поступового та безпечного переходу до інноваційних рішень.

Альтернативні джерела фінансування, включаючи інноваційні цифрові інструменти на базі блокчейну та криптовалют, мають значний потенціал стати невід'ємною частиною фінансової екосистеми агросектору України, сприяючи його модернізації, підвищенню ефективності та забезпеченню сталого розвитку. Однак реалізація цього потенціалу вимагає комплексного підходу, що включає подолання існуючих правових, технічних, інфраструктурних та освітніх бар'єрів. Виважене впровадження запропонованих рекомендацій дозволить українським аграрним підприємствам ефективно використовувати нові фінансові можливості для зростання та зміцнення своїх позицій на ринку.

#### **Список використаних джерел**

1. Investopedia: Alternative Financing. URL: <https://www.investopedia.com/cryptocurrency-4427699>
2. Forbes: The Rise Of Alternative Financing In A Changing Market. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbesfinancecouncil/2021/02/03/the-rise-of-alternative-financing-in-a-changing-market/>
3. Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL: <http://www.minagro.gov.ua>
4. OECD. *Innovative Finance Solutions for Agriculture*. URL: <https://www.oecd.org/agriculture/innovative-finance.htm>

5. Swan M. *Blockchain: Blueprint for a New Economy*. URL: <https://www.oreilly.com/library/view/blockchain-blueprint-for/9781491920481/>
6. Mougayar W. *The Business Blockchain: Promise, Practice, and Application of the Next Internet Technology*. URL: <https://www.williammougayar.com> (дата звернення: 03.04.2025).
7. IBM Blockchain for Agriculture. URL: <https://www.ibm.com/blockchain/industries/agriculture>
8. AgriDigital. URL: <https://www.agridigital.io>
9. Bext360. URL: <https://www.bext360.com>
10. AgroToken. URL: <https://agrotoken.bond/>

**Батракова Т. І. ,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів,  
банківської справи, страхування та фондового ринку,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5710-9416>,

**Кушнір С. О.,**

д.е.н., професор, професор кафедри фінансів,  
банківської справи, страхування і фондового ринку,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1410-1887>,

**Сейсебаева Н. Г.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6496-2554>,  
Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна

## **4.2. РОЛЬ КРИПТОВАЛЮТИ ТА CBDC В СТАНОВЛЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ: НОВІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ФІНАНСОВИХ ОПЕРАЦІЙ ТА ІННОВАЦІЙ**

**Вступ.** Традиційні фінансові механізми, засновані на фізичних валютах і централізованих системах, не завжди можуть відповідати вимогам цифрового суспільства. Виникає необхідність впровадження криптовалюти та центральних банківських цифрових валют (CBDC), які здатні забезпечити підвищену ефективність, прозорість і доступність фінансових операцій.

Однак впровадження цих технологій супроводжується низкою проблем, зокрема правовими, технічними та соціальними аспектами. Виклики також включають необхідність забезпечення безпеки транзакцій, збереження конфіденційності даних та адаптацію регуляторної бази до нових реалій. У цьому контексті важливо дослідити перспективи розвитку грошових систем в умовах цифрової економіки, враховуючи як міжнародний досвід, так і специфіку національного ринку та вплив на можливості покращення фінансування реального сектору економіки. Також важливо визначити підходи до інтеграції криптовалют та цифрових валют центральних банків (CBDC) в сучасні фінансові реалії, дослідити ключові принципи функціонування криптовалют і CBDC, їхній вплив на забезпечення фінансової стабільності, прискорення економічного розвитку та розширення фінансової інклюзивності.

**Виклад основних результатів дослідження.** Оскільки світова економіка стрімко цифровізується, цифрові активи, такі як криптовалюти та токени, а також цифрові валюти перестають бути чимось екзотичним. Сьогодні багато країн досягають значного прогресу у промисловому застосуванні блокчейна у різних секторах, включаючи фінанси (наприклад, для оптимізації платіжних систем), торгівлю (для відстеження ланцюгів постачання) та інвестиції (для токенизації активів). За останні роки технологія блокчейна та децентралізовані фінанси DeFi спричинили значні трансформації у функціонуванні світового фінансового ринку, зокрема у сфері кредитування, обміну та управління активами.

Сучасні торгові платформи прагнуть надати користувачам можливість торгувати швидше, прозоріше, безпечніше та зі зменшенням ролі традиційних посередників, що не тільки відкриває доступ до фінансових інструментів для ширшого кола людей, але й сприяє динамічному розвитку цифрової економіки через створення нових фінансових продуктів та підвищення ефективності транзакцій. Вже сьогодні існують цифрові платформи, що спрямовані на створення інклюзивної фінансової екосистеми, щоб допомогти користувачам легко отримати доступ до торгівлі, інвестицій та фінансової освіти. Саме на таких платформах користувачі можуть отримати знання про блокчейн-фінанси та цифрову економіку, які допомагають більш повно розуміти ринок і приймати точні та ефективні інвестиційні рішення.

Дедалі ширше застосування децентралізованих фінансів не тільки допомагає приватним особам і підприємствам бути більш активними в транзакціях, але й має потенціал для підвищення безпеки та забезпечує більшу прозорість. Розвиток цифрової фінансової екосистеми, зокрема завдяки DeFi, сприяє формуванню стійкої цифрової економіки. Можна побачити, що застосування блокчейна і технології DeFi у фінансах і бізнесі вже відкрило безліч нових можливостей для розвитку в майбутньому. Саме ці рішення мають потенціал стати ключовим інструментом, що допомагає побудувати сучасну цифрову економіку, яка буде більш прозорою і стійкою.

З появою блокчейн-технології та криптовалют, з'явилося багато зацікавлених користувачів, а не тільки розробників та аналітиків – саме вони всі разом утворюють сучасне криптоком'юніті - спільноту людей, які активно пропандують ідею децентралізації та фінансової свободи та виступають проти посягання на децентралізацію блокчейну та криптовалют.

Криптовалюти стали результатом прагнення до децентралізації та фінансової незалежності, створюючи нові можливості для прозорих і безпечних операцій без

посередників. Водночас вони викликали занепокоєння з боку держав через складність контролю над фінансовими потоками, ризики незаконної діяльності, екологічний вплив майнингу та недостатню регуляцію. Серед криптоком'юніті також існують критичні погляди на централізацію деяких проектів і екологічні виклики. Проте важливо розглянути не лише критику, а й оцінити переваги та виклики використання криптовалют, які суттєво впливають на сучасну фінансову систему та її майбутнє [1].

До переваг можна віднести швидкість і доступність (транзакції можливі будь-де і будь-коли); низькі комісії (особливо актуально для міжнародних переказів); інклюзивність (люди без доступу до традиційних банківських послуг можуть використовувати криптовалюту).

До викликів можна віднести юридичні аспекти (регулювання криптовалют залишається неоднозначним у багатьох країнах); екологічні проблеми (майнинг криптовалют споживає значну кількість енергії). Криптовалюти, без сумніву, є одним із ключових елементів сучасної цифрової економіки, але їх розвиток потребує балансу між інноваціями та регулюванням.

Криптовалюти відіграють важливу роль у сучасній цифровій економіці, відкриваючи нові можливості для фінансових операцій та інновацій.

Водночас вони мають свої переваги та виклики, які впливають на їх розвиток і сприйняття у суспільстві. Щоб краще зрозуміти особливості криптовалют, варто розглянути ключові характеристики найвідоміших із них у таблиці 5, а час транзакцій зображено на рисунку 1.

Таблиця 5

Порівняння основних криптовалют [2]

| Крипто-валюта  | Рік створення | Ціль                                        | Алгоритм | Час транзакції | Максимальна кількість монет | Особливості                                     |
|----------------|---------------|---------------------------------------------|----------|----------------|-----------------------------|-------------------------------------------------|
| Bitcoin (BTC)  | 2009          | Цифрове золото, забезпечення вартості       | SHA-256  | ~ 10 хвилин    | 21 млн                      | Найперша криптовалюта, висока безпека і дефіцит |
| Ethereum (ETH) | 2015          | Розумні контракти, децентралізовані додатки | Ethash   | ~ 15 секунд    | Немає обмеження             | Платформа для розумних контрактів і DApps.      |
| Litecoin (LTC) | 2011          | Швидкі платежі, легші транзакції            | Scrypt   | ~ 2,5 хвилин   | 84млн                       | Швидші транзакції; альтернатива Bitcoin         |

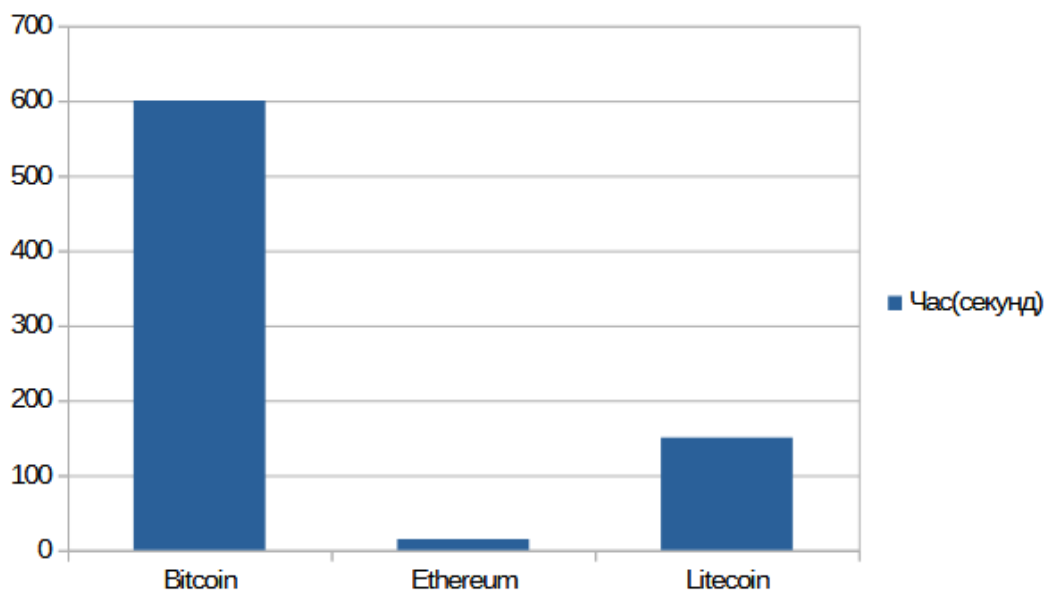


Рис. 1. Час проведення транзакцій криптовалют [coinmarketcap]

Незважаючи на значні переваги та швидке зростання популярності цифрових активів, їхній нерегульований характер та потенційні ризики для фінансової стабільності викликають занепокоєння у державних регуляторів по всьому світу. Складність регулювання, ризики шахрайства, відмивання коштів та потенційна загроза для традиційної фінансової системи стають предметом активного обговорення серед урядів та центральних банків. У прагненні зберегти контроль над фінансовою системою, забезпечити захист споживачів та підтримувати макроекономічну стабільність, держави все активніше розглядають шляхи регулювання цифрових активів. Одним із ключових інструментів, який розглядається багатьма центральними банками, є створення власних цифрових валют центральних банків (CBDC). Впровадження CBDC може мати на меті підвищення ефективності платіжних систем, зниження транзакційних витрат, розширення фінансової інклюзії та посилення контролю над грошовою політикою в цифрову епоху[3].

Цифрові валюти центральних банків (Central Bank Digital Currencies, CBDC) – це форма цифрових грошей, що випускаються центральним банком держави. Їх основна мета – забезпечити сучасні рішення для фінансових систем, враховуючи виклики цифрової економіки. Основними рисами CBDC є те що їхнім емітентом являється центральний банк країни, який контролює їх обіг та гарантує надійність та стабільність через державну підтримку. Технологічною основою може бути використання технології-блокчейн чи інші технології розподіленого реєстру, що дає можливість високої швидкості обробки транзакцій та прозорість.

Існують наступні типи CBDC: роздрібні (Retail CBDC): орієнтовані на громадян і бізнес, доступні для повсякденних операцій; оптові (Wholesale CBDC): використовуються лише для операцій між фінансовими установами.

Щоб краще зрозуміти відмінності між CBDC у різних країнах, пропонуємо ознайомитися із порівняльною таблицею 6.

Таблиця 6

Порівняльна характеристика цифрових валют центральних банків Китаю, ЄС, Багам, США, України та Сінгапуру (CBDC) [4,5,6,7,8,9]

| Країна               | Статус розробки                                     | Мета впровадження                                                                  | Технологічна основа                                           | Доступність                   | Призначення                                                           | Безпека та конфіденційність                                     | Інтеграція з банківською системою                      |
|----------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Китай (e-CNY)        | Активна фаза випробувань                            | Розширення доступу до фінансів, підтримка юаня у глобальному масштабі              | Блокчейн частково використовується                            | Тестується в окремих регіонах | Внутрішні платежі                                                     | Анонімність обмежена, контроль уряду                            | Спільна робота з комерційними банками                  |
| ЄС (цифрове євро)    | Планування та обговорення                           | Забезпечення стабільності євро, модернізація платіжної системи                     | На стадії розробки; можливий блокчейн                         | Ще не доступне                | Переважають внутрішні платежі                                         | Баланс між конфіденційністю і регуляцією                        | Вивчаються можливості співпраці                        |
| Багами (Sand Dollar) | Запущено у 2020 році                                | Забезпечення фінансової інклюзії                                                   | Блокчейн                                                      | Всі громадяни та організації  | Локальні та національні транзакції                                    | Захист даних забезпечується                                     | Повна інтеграція з банками                             |
| США                  | Дослідження та аналіз можливостей                   | Забезпечення позиції долара у світовій економіці                                   | Можливе використання блокчейну або централізованої бази даних | Роздрібна та оптова торгівля  | Підвищення ефективності платіжних систем                              | Високий рівень захисту даних, контроль центрального банку       | Планується інтеграція з існуючими платіжними системами |
| Україна              | Пілотний проєкт «Е-гривня»                          | Спрощення фінансового моніторингу, боротьба з корупцією                            | Блокчейн-платформа для роздрібних платежів                    | Роздрібна торгівля            | Електронні платежі, інвестування в державні цінні папери              | Захист даних через електронний гаманець                         | Тестування інтеграції з платіжною системою України     |
| Сінгапур             | Пілотний проєкт, включаючи роздрібні та оптові CBDC | Підвищення ефективності платежів, фінансова інклюзія, підтримка цифрової економіки | Блокчейн, токенизація активів, програмовані платежі           | Роздрібна та оптова торгівля  | Електронні платежі, підтримка фінансових операцій, програмовані гроші | Використання криптографії для захисту даних та конфіденційності | Тестування інтеграції з існуючими платіжними системами |

Проаналізувавши данні з таблиці можна зробити висновок що кожна країна адаптує CBDC до своїх економічних потреб, рівня технологічного розвитку та стратегічних пріоритетів, використовуючи різні технологічні підходи й рівні інтеграції з наявними системами. Цифрові валюти центральних банків (CBDC) стають все більш важливими елементами глобальної фінансової системи. Вже майже 90% центральних банків світу активно досліджують або планують впровадження CBDC для адаптації їх до цифрової економіки. Так як впровадження CBDC знаходяться під повним контролем центрального банку, це дозволяє забезпечувати відповідність національним законодавствам включно з податковим, регуляторним вимогам та запобіганню корупції в сфері грошового обігу. Зважаючи на спротив криптовалютного ком'юніті на введення CBDC, тому що останні вважають, що порушується основна умова криптовалюти це децентралізація та анонімність, розробники CBDC прагнуть досягти балансу між безпекою даних і анонімністю користувачів [10].

Щоб глибше зрозуміти особливості та роль у глобальній фінансовій системі криптовалют та CBDC у таблиці 7 представлено порівняння між основними аспектами їхнього функціонування.

Таблиця 7

Порівняння криптовалют та CBDC [11]

| Аспект              | Криптовалюти                                                           | CBDC                                                                   |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Технологічна основа | Блокчейн або розподілений реєстр.                                      | Може використовувати блокчейн, але переважно централізована структура. |
| Емітент             | Створюються незалежними розробниками або організаціями.                | Випускаються центральними банками.                                     |
| Децентралізація     | Повна децентралізація, відсутність контролю централізованої структури. | Центральний банк зберігає контроль.                                    |
| Конфіденційність    | Відносна анонімність (залежить від конкретної криптовалюти).           | Обмежена анонімність; транзакції відстежуються урядами.                |
| Регулювання         | Мінімальне або відсутнє, залежить від юрисдикції.                      | Повністю регулюються законами та політиками урядів.                    |
| Призначення         | Інвестиції, платежі, зберігання вартості.                              | Заміна готівки, оптимізація внутрішніх і міжнародних розрахунків.      |

Отже, слід відмітити, що завдяки децентралізованій природі, криптовалюти мають низькі комісії для міжнародних переказів, адже високі витрати на майнінг можуть підвищувати загальні витрати. CBDC, завдяки державному контролю і прямому доступу користувачів до цифрових рахунків, також знижують транзакційні витрати та усувають потребу в багатьох посередниках. Для внутрішніх транзакцій витрати мінімальні, особливо в порівнянні з традиційними банківськими системами [12].

На нашу думку існують перспективи співіснування цих двох фінансових інструментів: децентралізовані криптовалюти можуть бути використані для інвестицій, тоді як CBDC для щоденних транзакцій, а можливість обміну між CBDC та криптовалютами через платформи конвертації розширює їх функціонал. Функціонування цифрових валют центральних банків (CBDC) та криптовалют має значний потенціал для розвитку інклюзивної та адаптивної фінансової екосистеми.

Поєднання стабільності регульованих CBDC із можливістю інновацій, які пропонують криптовалюти, може створити унікальну платформу для фінансових трансформацій. Впровадження такої системи вимагає міжнародної співпраці для розробки регуляторних норм, що забезпечать прозорість, захист інтересів користувачів та інтеграцію обох валютних систем. Це, в свою чергу, змінює основи глобальної фінансової системи, відкриваючи нові можливості та створюючи виклики. Основні аспекти впливу на міжнародну торгівлю, монетарну політику та стабільність фінансових ринків.

Завдяки централізованому контролю, CBDC можуть знизити ризик фінансових криз, забезпечуючи ефективність транзакцій і прозорість. Впровадження цифрових валют сприяє створенню альтернативних інструментів заощадження та інвестицій, що може зміцнити фінансову систему в цілому.

Важливу роль у впровадженні цифрових валют відіграє правове регулювання, саме воно дозволить контролювати обіг CBDC, забезпечуючи їх легітимність і довіру з боку користувачів. Але якщо надмірне регулювання буде стосуватися не тільки CBDC, а загалом усіх криптовалют це може стримати розвиток технологій, тоді як недостатнє може сприяти шахрайству та фінансовим злочинам.

Одним з важливих аспектів впровадження CBDC вважається вплив на соціальний та економічний розвиток: можливість без доступу до банківської системи отримати фінансові послуги, що стимулюватиме швидші розрахунки та гнучкість у використанні грошей, що сприятиме економічному зростанню.

Отже, цифрові валюти мають потенціал не лише змінити наявну фінансову систему, але й вплинути на соціальний і економічний розвиток суспільства. Цифрові активи, що функціонують на основі технології блокчейн, пропонують нові можливості для здійснення фінансових операцій та залучення капіталу. Їх децентралізована природа, потенційна прозорість та можливість обходу традиційних фінансових посередників викликають зростаючий інтерес у різних секторах економіки, включаючи агропромисловий комплекс, фінансування якого має низку особливостей та, звісно, потреб, що відрізняє його від інших галузей економіки та зумовлюють необхідність пошуку альтернативних джерел залучення капіталу, що б враховували специфіку агросектору, були більш гнучкішими, доступними та адаптивними до його ризиків та потреб у капіталі.

Дослідивши різні альтернативні джерела, ми можемо зрозуміти, що інноваційний підхід до використання криптовалюти, як залучення інвестицій у розвиток агросфери є доволі новим механізмом фінансування. Потреба у залученні криптовалюти постала через те, що реалізація у розвитку потребує значних інвестицій, через це виникає проблема у забезпеченні через традиційні джерела фінансування. Також криптовалюти надають змогу уникнути посередників та прискорити транзакції для учасників агросектору. Інтеграція валют в агросектор має дуже великий потенціал для спрощення прямих транзакцій, підвищення прозорості та покращення відстеження роботи.

Інноваційні властивості криптовалют мають потенціал для трансформації сільськогосподарських систем, забезпечуючи доступ до капіталу, прозорість ланцюгів поставок, зменшення витрат на перекази, безперебійні мікроплатежі та стимулювання через смарт-контракти, що може прискорити зростання, сприяти фінансовій доступності та підтримувати розвиток сільськогосподарських і продовольчих систем [13].

Зацікавленість у залученні криптовалютного фінансування в агросекторі проявляють багато країн в світі, серед таких: США, деякі країни ЄС, Австралія та Канада. США мають розвинений сектор агротехнологій та значний інтерес до блокчейну в різних галузях, включаючи управління ланцюгами постачання в сільському господарстві. Хоча масового криптовалютного фінансування поки немає, існують стартапи, які використовують блокчейн для прозорості та відстеження, що може закласти основу для майбутнього фінансування.

Країни ЄС – Нідерланди, Франція, Іспанія, відомі своїм розвиненим сільським господарством та інноваційним підходом до технологій. У цих країнах спостерігається інтерес до блокчейну для покращення ланцюгів постачання та прозорості, а також перші спроби використання токенизації активів.

Австралія має великий аграрний сектор та активно досліджує можливості блокчейну для управління ланцюгами постачання, сертифікації та відстеження сільськогосподарської продукції.

Канада також проявляє інтерес до використання блокчейну в агросекторі для підвищення ефективності та прозорості.

Таблиця 8

Переваги та недоліки використання криптовалют в реальному секторі економіки

| ПЕРЕВАГИ                                                                                                                        | НЕДОЛІКИ                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Усунення посередників, що зменшує комісію за переказ коштів, особливо при міжнародній торгівлі сільськогосподарською продукцією | Курс криптовалют є не дуже стабільними, це створює ризики для фермерів та інших учасників ринку при отриманні та зберіганні коштів у криптовалюті.                                                                                       |
| Швидкість транзакцій порівняно з традиційними банківськими переказами                                                           | Багато фермерів можуть не мати необхідних знань для використання криптовалют та блокчейн-технологій                                                                                                                                      |
| Можливість напряду торгувати своєю продукцією, оминаючи посередників та розширюю ринки збуту.                                   | Правове регулювання криптовалют в агросекторі часто є нечітким або відсутнім                                                                                                                                                             |
| Доступ до фінансових послуг фермерам, які не мають доступу до традиційних банківських послуг                                    | Не достатній доступ до стабільного інтернету та необхідного обладнання для використання криптовалют у сільській місцевості.                                                                                                              |
| Зменшення ризику шахрайства та затримки платежів.                                                                               | Криптовалютні гаманці інколи є вразливими до кібератак та шахрайства                                                                                                                                                                     |
| Первинне розміщення монет (ICO) та токенизація активів можуть стати новими способами залучення капіталу                         | Деякі криптовалюты мають високе енергоспоживання, що може викликати екологічне занепокоєння.<br>Також важливим є те, що наразі криптовалюта не є загальноприйнятим засобом платежу в реальному секторі економіки, включно в агросекторі. |

У деяких країнах Африки, Азії та Латинської Америки, де фермери часто стикаються з обмеженим доступом до банківських послуг та високими транзакційними витратами, криптовалюти можуть мати значний потенціал для фінансової інклюзії та спрощення транзакцій. Хоча масштабного криптовалютного фінансування ще

немає, існують окремі ініціативи та проекти, спрямовані на використання криптовалют для платежів та мікрофінансування в агросекторі.

Отже, багато країн зацікавлені в впровадженні технології блокчейн та залученні криптовалютного фінансування в різних галузях, включаючи сільськогосподарську, але на цьому шляху існують як переваги так і недоліки.

Незважаючи на труднощі впровадження та недоліки у використанні криптовалют та технологія блокчейн поширюється на всі аспекти економічного життя, відкриваючи нові можливості для інновацій, розвитку та інтеграції технологій у традиційні фінансові структури та реальний сектор економіки. Сьогодні багато країн досягають значного прогресу у промисловому застосуванні блокчейна у різних секторах економіки, включаючи сільськогосподарську галузь.

**Висновки.** Грошові системи перебувають у фазі активних змін, зумовлених розвитком цифрової економіки. Зростання популярності криптовалют і впровадження цифрових валют центральних банків (CBDC) створюють нові перспективи для фінансових систем та глобальної економіки. Криптовалюти демонструють значні переваги, такі як децентралізація, прозорість і глобальний доступ, проте їхня нестабільність, відсутність регуляції та ризики шахрайства залишаються ключовими викликами.

CBDC, у свою чергу, прагнуть поєднати технологічні переваги криптовалют із стабільністю та довірою до офіційних фінансових інститутів. Різні моделі впровадження CBDC, представлені в Китаї, ЄС та Багамах, показують, як держави можуть адаптуватися до цифрових викликів, забезпечуючи ефективність і безпеку транзакцій.

Незважаючи на перспективи впровадження цифрових валют центральних банків (CBDC), цей процес супроводжується значними викликами. Вони включають необхідність модернізації національного законодавства для забезпечення регуляторної підтримки, адаптацію фінансових структур до нових технологічних реалій. Особливу увагу слід приділити збереженню конфіденційності даних та захисту від кіберзагроз, які можуть виникнути в процесі цифровізації грошових систем. Крім того, глобальні економічні зміни та національні особливості вимагають гнучкого підходу до реалізації CBDC, який враховує технологічні та соціально-економічні аспекти.

Цифрові валюти мають потенціал значно знизити транзакційні витрати, зробити платежі швидшими та доступнішими. Водночас їхній вплив на глобальну фінансову систему полягає у стимулюванні інновацій, посиленні конкурентоспроможності та створенні нових підходів до фінансового регулювання.

Отже, цифрова економіка створює унікальні можливості для модернізації грошових систем, але водночас вимагає ретельного регулювання та балансування інновацій із суспільними інтересами. CBDC є ключовим інструментом адаптації традиційних фінансових систем до викликів сучасної цифрової економіки. Вони обіцяють інтегрувати технологічні інновації з довірою до центральних банків.

Також слід відмітити, що дедалі ширше застосування децентралізованих фінансів не тільки допомагає приватним особам і підприємствам бути більш активними в транзакціях, але й має потенціал для підвищення безпеки та забезпечує більшу прозорість. Розвиток цифрової фінансової системи сприяє формуванню стійкої цифрової економіки. Застосування блокчейн-технології у фінансах і бізнесі вже відкрило безліч нових можливостей для розвитку в майбутньому. Саме можливості мають потенціал стати ключовим інструментом, що допомагає побудувати сучасну цифрову економіку, яка буде більш прозорою і стійкою, конкурентоспроможною та ефективною.

#### Список використаних джерел

1. Кичко, А. М., Скляр, М. О., & Скринник, А. В. Криптовалюти: стан і перспективи подальшого розвитку [Cryptocurrencies: State and perspectives for further development]. *Юридичний науковий електронний журнал*, № 11, 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-11/109>.
2. Цифрова статистична платформа. URL: <https://coinmarketcap.com/>
3. Nomad Capitalist. Цифрові валюти центральних банків (CBDC) у різних країнах. URL: <https://nomadcapitalist.com/finance/cbdcs-in-different-countries/>
4. People's Bank of China. URL: <http://www.pbc.gov.cn>
5. European Central Bank. URL: <https://www.ecb.europa.eu>
6. CentralBankofThe Bahamas. URL: <https://www.centralbankbahamas.com>
7. Federal Reserve. URL: [www.federalreserve.gov](http://www.federalreserve.gov)
8. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua>
9. Monetary Authority of Singapore. URL: <https://www.mas.gov.sg>
10. Грицай С. О. Перспективи та тенденції появи CBDC в Україні: проект «е-Гривня». *Державний торгово-економічний університет*. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-1/80>.
11. Цифрова статистична платформа CoinDesk. URL: <https://www.coindesk.com/>
12. Інноваційний розвиток економічних систем в умовах цифрової економіки. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/47132>.
13. Криптовалюта: види та їх особливості. URL: <https://finap.com.ua/kriptovalyuta-vidi-ta-yih-osoblivosti/>

**Кушнір С. О.,**

д.е.н., професор, професор кафедри фінансів,  
банківської справи, страхування і фондового ринку,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1410-1887>,

**Чепурна Т. А.**

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна

#### **4.3. ІННОВАЦІЙНІ ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЯК ДРАЙВЕР СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРОБІЗНЕСУ НА СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЯХ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

**Вступ.** Аграрний сектор є стратегічно важливою галуззю економіки України, що забезпечує продовольчу безпеку країни, формує значну частку ВВП та експортного потенціалу, а також є основою життєдіяльності сільських територій. Сталий розвиток агробізнесу та села неможливий без належного фінансового забезпечення, яке дозволяє впроваджувати сучасні технології, модернізувати виробництво, підвищувати конкурентоспроможність та забезпечувати соціально-економічне зростання.

Однак, традиційна система фінансування аграрного сектору в Україні стикається з низкою системних проблем. Доступ аграрних підприємств, особливо малих та середніх, до банківських кредитів залишається ускладненим через високі процентні ставки, жорсткі вимоги до застави, складність процедур та недостатню розвиненість фінансової інфраструктури в сільській місцевості. Військова агресія Російської Федерації створила додаткові безпрецедентні виклики, посиливши ризики та обмеживши інвестиційну привабливість галузі.

В цих умовах особливої актуальності набуває пошук та впровадження альтернативних, інноваційних джерел та інструментів фінансування, здатних задовольнити потреби агробізнесу в капіталі та сприяти його модернізації й адаптації до нових реалій. Євроінтеграційний курс України відкриває нові можливості, але водночас ставить високі вимоги до конкурентоспроможності аграрної продукції та відповідності європейським стандартам, у тому числі в сфері фінансових відносин та сталого розвитку. Розвиток та імплементація інноваційних фінансових інструментів може стати ключовим фактором підвищення стійкості та ефективності українського

агробізнесу на шляху до інтеграції в європейський економічний простір та забезпечення сталого розвитку сільських територій.

Аналіз світового досвіду застосування альтернативних джерел фінансування, особливо інноваційних цифрових інструментів, в аграрному секторі дозволяє оцінити їх реальний потенціал та виявити успішні моделі для можливої адаптації в Україні. Як свідчить аналіз, технології фінансових технологій (фінтех), краудфандингові платформи, інструменти «зеленого» фінансування та спеціалізовані аграрні облігації вже знаходять практичне застосування в різних країнах, демонструючи значні переваги для агробізнесу. Наприклад, у країнах ЄС активно розвиваються платформи, що поєднують фермерів з інвесторами, використовуються державні гарантії для «зелених» кредитів на впровадження екологічно чистих технологій, а фінтех-рішення спрощують доступ до мікрокредитування та страхування врожаю для малих господарств. У США та Канаді популярні механізми венчурного фінансування агростартапів та використання похідних фінансових інструментів для хеджування цінкових ризиків. Ці приклади свідчать про глобальну тенденцію до диверсифікації джерел фінансування агросектору та зростання ролі інноваційних підходів.

Незважаючи на зростаючий інтерес до альтернативних та інноваційних джерел фінансування агросектору, у вітчизняній науковій літературі ця тема потребує подальшого глибокого вивчення, особливо в контексті євроінтеграційних викликів та сталого розвитку. Окремі аспекти фінансування аграрних підприємств, проблеми кредитування та державної підтримки розглядаються у працях таких українських вчених, як М. Федоров, В. Месель-Веселяк [1], Д. Тітов [2], О. Ільчук [3], які аналізують ефективність фінансово-кредитного механізму та інвестиційного забезпечення агропромислового виробництва. Дослідження М. Кропивка [4] присвячені питанням функціонування ринку фінансових послуг для сільськогосподарських товаровиробників.

Дослідження щодо застосування цифрових фінансових послуг в сільському господарстві країн, що розвиваються, представлені у звітах Світового банку [5]. Питання зелених облігацій та їх ролі у фінансуванні сталого сільського господарства висвітлюються в публікаціях міжнародних фінансових організацій та аналітичних центрів [6]. Також актуальними є дослідження впливу політики ЄС, зокрема Спільної аграрної політики (САП), на фінансову стійкість фермерських господарств та розвиток сільських територій [7]. Важливість інституційного середовища та регуляторної політики для розвитку інноваційного фінансування підкреслюється в роботах, що аналізують досвід різних країн [8]. Проте, комплексному дослідженню синергії

інноваційних фінансових інструментів, сталого розвитку сільських територій України та євроінтеграційних процесів приділено недостатньо уваги, що визначає актуальність даної статті.

Метою статті є дослідження потенціалу інноваційних фінансових інструментів для забезпечення сталого розвитку агробізнесу та сільських територій України в умовах євроінтеграції, а також розробка рекомендацій щодо їх ефективного впровадження.

**Виклад основних результатів дослідження.** Фінансова система аграрного сектору України характеризується низкою хронічних проблем, які обмежують його розвиток та модернізацію. Традиційним та домінуючим джерелом зовнішнього фінансування залишаються банківські кредити, проте доступ до них є нерівномірним та часто ускладненим. Як зазначають дослідники, малі та середні сільгоспвиробники стикаються з найвищими бар'єрами: високі процентні ставки, необхідність надання ліквідної застави (якої часто бракує), складна та тривала процедура отримання позики, недостатня прозорість власної звітності [1, с. 62-67]. Банки, своєю чергою, сприймають агросектор як високоризиковий, особливо в умовах кліматичних змін та ринкової волатильності, що посилюється військовими діями.

Державні програми підтримки, хоча й існують (наприклад, компенсація відсотків за кредитами, програми доступних кредитів), часто мають обмежений бюджет, складні умови участі та не завжди досягають цільової аудиторії, особливо найдрібніших виробників. Недостатньо розвиненими залишаються й інші інструменти, такі як лізинг сільськогосподарської техніки, страхування аграрних ризиків (особливо з державною підтримкою), фондовий ринок для залучення капіталу аграрними компаніями [3, с. 94].

Вплив повномасштабної війни значно поглибив фінансові проблеми: руйнування активів, порушення логістики, втрата ринків збуту, мобілізація робочої сили – все це підвищило ризики та зменшило інвестиційну привабливість галузі. Водночас, потреба у фінансуванні для відновлення, забезпечення посівних кампаній та підтримки ліквідності підприємств різко зросла. У таких умовах пошук та активізація альтернативних, інноваційних джерел фінансування стає не просто бажаним, а життєво необхідним для виживання та розвитку агробізнесу і сільських територій.

Інноваційні фінансові інструменти пропонують нові підходи до мобілізації капіталу, управління ризиками та підвищення ефективності фінансових операцій в агросекторі. Розглянемо найбільш перспективні з них (табл. 9):

Таблиця 9

Інноваційні фінансові інструменти в агросекторі

| Інструмент                               | Опис                                                                                           | Конкретні приклади/особливості застосування                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Фінтех (FinTech)                         | Використання технологій для надання фінансових послуг.                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>онлайн-платформи кредитування (P2P lending)</i>: напряду з'єднують інвесторів з позичальниками-аграріями, часто пропонуючи швидші процедури та гнучкіші умови;</li> <li>– <i>цифрові платіжні системи та мобільний банкінг</i>: спрощують розрахунки, особливо у віддалених сільських районах;</li> <li>– <i>аналітика великих даних (Big Data) та ШІ</i>: дозволяють точніше оцінювати кредитоспроможність позичальників, прогнозувати врожайність, оцінювати ризики, що може знизити вартість кредитів та страхування;</li> <li>– <i>блокчейн</i>: може використовуватися для підвищення прозорості ланцюгів постачання, створення захищених реєстрів прав власності на землю чи активи, а також для смарт-контрактів (наприклад, автоматичні виплати страховки при настанні певних погодних умов).</li> </ul> |
| Краудфандинг (Crowdfunding)              | Залучення невеликих сум грошей від великої кількості людей, зазвичай через інтернет-платформи. | Використовується для фінансування конкретних проєктів: купівля техніки, запуск нового напрямку діяльності (органічне виробництво, переробка), відновлення господарства. Існують різні моделі: борговий, пайовий, на основі винагороди або пожертв. Цей інструмент може бути особливо корисним для малих фермерів та стартапів.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Зелене фінансування (Green Finance)      | Фінансові продукти та послуги, спрямовані на підтримку екологічно сталих проєктів.             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>зелені кредити</i>: позики на пільгових умовах для впровадження енергоефективних технологій, відновлюваної енергетики, органічного землеробства, заходів з адаптації до зміни клімату;</li> <li>– <i>зелені облігації</i>: боргові цінні папери, кошти від розміщення яких спрямовуються виключно на фінансування або рефінансування «зелених» проєктів. Великі агрохолдинги або фінансові установи можуть виступати емітентами таких облігацій.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Аграрні розписки                         | Неемісійний цінний папір, що фіксує безумовне зобов'язання боржника.                           | Здійснити поставку сільськогосподарської продукції або сплатити грошові кошти кредиторі на визначених у розписці умовах. Цей інструмент вже функціонує в Україні, але його потенціал може бути розширений за рахунок цифровізації та інтеграції з іншими фінансовими продуктами.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Венчурний капітал та приватні інвестиції | Більш ризиковані інвестиції.                                                                   | Вони можуть бути джерелом фінансування для інноваційних агротехнологічних стартапів (AgriTech).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

Джерело: складено на основі [4, 6]

Ці інструменти не стільки замінюють традиційне фінансування, скільки доповнюють його, пропонуючи рішення для тих сегментів ринку та типів потреб, які недостатньо покриваються банками.

Для кращого розуміння відмінностей між традиційними та інноваційними джерелами фінансування агробізнесу варто порівняти їхні основні характеристики (табл. 10).

Таблиця 10

Порівняння традиційних та інноваційних джерел фінансування агробізнесу

| Характеристика          | Традиційні джерела (банківські кредити)  | Інноваційні джерела (фінтех, краудфандинг, зелені інструменти)            |
|-------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Основні гравці          | Банки, кредитні спілки                   | Фінтех-компанії, крауд-платформи, інвест. фонди, приватні інвестори       |
| Процедура отримання     | Тривала, бюрократична, стандартна        | Швидша, гнучкіша, часто онлайн, індивідуальний підхід                     |
| Вимоги до застави       | Високі, ліквідна застава                 | Можуть бути нижчими або відсутніми (залежить від інструменту)             |
| Вартість фінансування   | Відносно високі процентні ставки         | Може бути як вищою (ризикові проєкти), так і нижчою (зелені кредити, P2P) |
| Цільова аудиторія       | Переважно середні та великі підприємства | Малі та середні підприємства, стартапи, нішеві проєкти                    |
| Гнучкість умов          | Низька                                   | Висока (терміни, суми, графіки погашення)                                 |
| Доступність             | Обмежена географічно та для певних груп  | Потенційно ширша завдяки онлайн-доступу                                   |
| Ризики для інвестора    | Помірні (регульовані інституції)         | Вищі (менше регулювання, нові моделі)                                     |
| Потенціал для інновацій | Низький                                  | Високий (фінансування R&D, нових бізнес-моделей)                          |

Джерело: складено на основі [1, 3, 4, 6]

Інноваційні фінансові інструменти пропонують суттєві переваги порівняно з традиційними банківськими кредитами, особливо для малих та середніх агропідприємств, стартапів та проєктів сталого розвитку. Вони характеризуються більшою гнучкістю, швидкістю прийняття рішень та потенційно ширшою доступністю завдяки цифровим технологіям. Водночас, вони несуть нові ризики як для позичальників (наприклад, недостатня прозорість умов деяких платформ), так і для інвесторів (вищий ризик дефолту, менше регуляторного захисту). Ефективне використання їх потенціалу вимагає розвитку відповідної інфраструктури, підвищення фінансової грамотності аграріїв та створення належного регуляторного середовища.

Для успішного впровадження та масштабування інноваційних фінансових інструментів в агросекторі України критично важливою є активна роль держави та підтримка з боку міжнародних партнерів. Державна політика має бути спрямована на створення сприятливого середовища, яке б заохочувало як розвиток самих інструментів, так і їх використання аграріями. З цією метою державою розроблено низку стратегічних документів, зокрема Стратегію розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року [9], Концепцію Державної цільової економічної програми розвитку тваринництва на період до 2033 року [10], а також Концепцію Державної цільової програми розвитку овочівництва на період до 2025 року [11] та інші. Ці документи формують стратегічні цілі, ставлять ряд завдань, визначають індикатори, які дадуть змогу оцінити результати реалізації державної політики у сфері розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні, передбачають розробку плану заходів їх реалізації, а також фінансове забезпечення включаючи фінансування як з державного бюджету, так і за рахунок міжнародної технічної допомоги та грантових програм.

Загалом ключові напрями державної участі мають передбачати:

1. *Нормативно-правове регулювання.* Розробка та адаптація законодавчо-правових актів, що регулює діяльність фінтех-компаній, краудфандингових платформ, випуск зелених облігацій, використання аграрних розписок (зокрема їх цифровізацію). Важливо знайти баланс між захистом прав споживачів/інвесторів та створенням умов для інновацій [8].

2. *Фіскальні та фінансові стимули.* Запровадження податкових пільг для інвесторів у «зелені» агропроекти або агростартапи; створення державних гарантійних фондів для покриття частини ризиків за кредитами, виданими через інноваційні канали; співфінансування проєктів, що використовують краудфандинг або зелені інструменти.

3. *Розвиток інфраструктури.* Забезпечення доступу до широкосмугового Інтернету в сільській місцевості (основа для цифрових фінансових послуг); підтримка створення та функціонування онлайн-платформ; розвиток системи цифрової ідентифікації та електронного документообігу.

4. *Підвищення фінансової та цифрової грамотності.* Організація навчальних програм та консультаційних центрів для аграріїв щодо можливостей та ризиків використання нових фінансових інструментів.

Міжнародні інституції (Світовий банк, ЄБРР, ФАО, програми ЄС) відіграють важливу роль через:

- надання технічної допомоги у розробці законодавства та регуляторних рамок;
- фінансування пілотних проєктів з впровадження інноваційних інструментів;
- надання кредитних ліній українським фінансовим установам для цільового фінансування (наприклад, «зеленого» кредитування аграріїв) [5];
- сприяння обміну досвідом та кращими практиками з іншими країнами.

Таблиця 11

Перспективні напрями державної підтримки інноваційного фінансування агросектору

| Напрямок підтримки                    | Конкретні заходи                                                                                                                                                                                                        | Очікуваний результат                                                                                                      |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Нормативно-правове забезпечення       | - адаптація законодавства до вимог ЄС щодо фінтеху, краудфандингу;<br>- спрощення регуляцій для пілотних проєктів;<br>- законодавче врегулювання цифрових аграрних розписок.                                            | - правова визначеність для ринку;<br>- зниження регуляторних бар'єрів;<br>- захист прав учасників.                        |
| Фінансові стимули та гарантії         | - програми часткової компенсації відсотків/тіла кредиту для позик через фінтех/крауд-платформи;<br>- державний гарантійний фонд для інноваційних фінансових інструментів;<br>- субсидії/гранти на «зелені» агропроєкти. | - здешевлення фінансування;<br>- зниження ризиків для інвесторів/кредиторів;<br>- стимулювання «зелених» інвестицій.      |
| Розвиток інфраструктури               | - програма «Інтернет в село»;<br>- підтримка створення національних краудфандингових та P2P-платформ;<br>- розвиток цифрових державних реєстрів (землі, застав).                                                        | - підвищення доступності цифрових фін. послуг;<br>- поява національних гравців ринку;<br>- підвищення прозорості.         |
| Інформаційно-консультаційна підтримка | - національна програма підвищення фінансової та цифрової грамотності аграріїв;<br>- створення єдиного інформаційного порталу про доступні фін. інструменти;<br>- навчальні семінари, вебінари.                          | - підвищення обізнаності аграріїв;<br>- зростання попиту на інноваційні продукти;<br>- зменшення інформаційної асиметрії. |

Джерело: складено на основі [5, 7, 8]

Євроінтеграційний процес створює додатковий стимул для гармонізації українського законодавства та стандартів у фінансовій сфері з європейськими, що може полегшити залучення європейських інвестицій та доступ до фінансових програм ЄС [7].

Комплексна державна підтримка є ключовим фактором для розкриття потенціалу інноваційних фінансових інструментів в українському агросекторі. Вона має поєднувати заходи нормативно-правового, фінансового, інфраструктурного та інформаційно-консультаційного характеру. Системний підхід дозволить створити сприятливі умови для розвитку ринку цих інструментів, підвищити їх доступність для аграріїв та спрямувати фінансові потоки на цілі сталого розвитку та модернізації галузі відповідно до євроінтеграційних завдань.

Попри значний потенціал, впровадження інноваційних фінансових інструментів в агросекторі України пов'язане з певними ризиками та бар'єрами (табл. 12):

Таблиця 12

Ризики та бар'єри впровадження інноваційних фінансових інструментів  
в агросекторі України

| Тип ризику/бар'єру                   | Опис                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Технологічні ризики                  | Залежність від стабільності інтернет-зв'язку та електропостачання, особливо в сільській місцевості. Ризики кібератак, витоку даних, збоїв у роботі онлайн-платформ.                                                      |
| Регуляторна невизначеність           | Недостатньо розвинене або занадто жорстке законодавство може гальмувати розвиток нових фінансових моделей або створювати правові лазівки для шахрайства.                                                                 |
| Низький рівень довіри та обізнаності | Аграрії можуть з недовірою ставитися до нових, незрозумілих інструментів, віддаючи перевагу традиційним банкам. Недостатня фінансова та цифрова грамотність є серйозним бар'єром.                                        |
| Цифровий розрив                      | Нерівний доступ до цифрових технологій та Інтернету між різними регіонами та типами господарств (великі агрохолдинги vs малі фермери).                                                                                   |
| Кредитні ризики                      | Для інвесторів через P2P-платформи або краудфандинг ризик неповернення коштів може бути вищим порівняно з банківськими депозитами чи облігаціями через меншу перевірку позичальників та відсутність систем гарантування. |
| Операційні ризики                    | Необхідність для фінансових посередників (платформ) мати надійні системи скорингу, моніторингу, управління ризиками.                                                                                                     |
| Воєнні ризики                        | Загальна нестабільність, фізичне знищення активів, міграція населення – все це підвищує ризики будь-яких інвестицій в Україні, в тому числі через інноваційні канали.                                                    |

Джерело: складено на основі [2]

Подолання цих бар'єрів вимагає спільних зусиль держави, фінансового сектору, аграрних асоціацій та міжнародних партнерів. Щоб усвідомити потенційні перешкоди на шляху до широкого впровадження інноваційних фінансових інструментів в агросекторі, доцільно проаналізувати ключові ризики, а також окреслити можливі заходи для їх подолання (табл.13).

Основні ризики впровадження інноваційних фінансових інструментів  
та шляхи їх мінімізації

| Категорія ризику              | Специфічний ризик                                | Можливі шляхи мінімізації                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Технологічний                 | Кібератаки, збої платформ, витік даних           | - впровадження високих стандартів кібербезпеки;<br>- регулярний аудит ІТ-систем;<br>- використання децентралізованих технологій (блокчейн);<br>- резервне копіювання даних.                       |
| Регуляторний                  | Законодавча невизначеність, надмірне регулювання | - розробка чіткого та гнучкого законодавства («регуляторні пісочниці»);<br>- гармонізація з нормами ЄС;<br>- діалог між регулятором та учасниками ринку.                                          |
| Ринковий (довіра/грамотність) | Низька довіра аграріїв, недостатня обізнаність   | - проведення інформаційних кампаній, навчальних програм;<br>- створення прозорих рейтингів платформ;<br>- демонстрація успішних кейсів;<br>- підвищення фінансової грамотності.                   |
| Інфраструктурний              | Цифровий розрив, поганий Інтернет у селах        | - державні програми розвитку цифрової інфраструктури;<br>- сприяння розвитку мобільного банкінгу та офлайн-рішень;<br>- супутникові технології зв'язку.                                           |
| Кредитний (для інвестора)     | Ризик дефолту позичальника                       | - вдосконалення моделей скорингу позичальників;<br>- диверсифікація інвестицій;<br>- створення механізмів колективного страхування/гарантій;<br>- прозорість інформації про позичальника.         |
| Операційний (для платформ)    | Неефективний скоринг, шахрайство                 | - впровадження передових аналітичних інструментів (AI, Big Data);<br>- належна перевірка клієнтів (KYC);<br>- внутрішній контроль та аудит.                                                       |
| Воєнний                       | Загальна нестабільність, руйнування активів      | - страхування воєнних ризиків (за підтримки держави/міжнародних партнерів);<br>- державні гарантії для критично важливих інвестицій;<br>- фокус на менш ризикових регіонах/секторах (де можливо). |

Джерело: складено на основі [2]

Управління ризиками, пов'язаними з інноваційними фінансовими інструментами, вимагає комплексного підходу. Технологічна безпека, адекватне регулювання, підвищення довіри та грамотності користувачів, розвиток інфраструктури та специфічні механізми зниження кредитних і воєнних ризиків

є ключовими елементами для сталого розвитку цього сегменту фінансового ринку. Успішна мінімізація ризиків дозволить максимально реалізувати потенціал нових інструментів для фінансування українського агросектору.

Курс України на європейську інтеграцію створює як виклики, так і можливості для фінансування агробізнесу. Гармонізація законодавства у фінансовій сфері, зокрема щодо регулювання фінтеху, краудфандингу, вимог до капіталу та звітності фінансових установ, є необхідною умовою для інтеграції українського фінансового ринку в європейський простір. Це може сприяти приходу іноземних інвесторів та фінансових компаній на український ринок, підвищуючи конкуренцію та доступність фінансових послуг [7].

Адаптація до стандартів ЄС у сфері сталого розвитку, зокрема в рамках Європейського зеленого курсу (European Green Deal), відкриває перспективи для залучення «зеленого» фінансування. Українські аграрії, які впроваджують екологічно чисті технології, практики сталого землеустрою, розвивають органічне виробництво, зможуть претендувати на пільгові кредити та гранти від європейських фінансових інституцій та фондів [6].

Після набуття повноправного членства в ЄС, Україна зможе отримати доступ до фінансових інструментів Спільної аграрної політики (САП), включаючи прямі виплати фермерам та фінансування програм розвитку сільських територій. Це стане потужним джерелом підтримки для агросектору, однак вимагатиме відповідності суворим європейським стандартам (екологічним, соціальним, стандартам якості продукції).

Крім того, Україна вже зараз може брати участь у певних програмах ЄС, таких як Horizon Europe (дослідження та інновації, включаючи агротехнології) або програмах транскордонного співробітництва, які можуть передбачати фінансову підтримку для агропроектів. Використання цих можливостей вимагає активної позиції як з боку держави (створення умов для участі), так і з боку самого бізнесу (підготовка якісних проєктних заявок, пошук партнерів).

Отже, євроінтеграція виступає каталізатором для модернізації системи фінансування агробізнесу, стимулюючи впровадження інноваційних інструментів та стандартів сталого розвитку, а також відкриваючи доступ до нових джерел капіталу.

**Висновки.** Сучасний стан фінансування агробізнесу в сільських територіях України характеризується домінуванням традиційних банківських кредитів, доступ до яких залишається обмеженим, особливо для малих та середніх господарств, через високу вартість, жорсткі вимоги до застави та інституційні бар'єри. Ситуація ускладнюється наслідками військової агресії, що підвищує ризики та потребу

в капіталі. Інноваційні фінансові інструменти пропонують альтернативні механізми залучення коштів, що характеризуються більшою гнучкістю, швидкістю, потенційною доступністю через цифрові канали, їх можна використовувати для фінансування нішевих проєктів, стартапів та сталого розвитку, але зростає потреба у високій фінансовій і цифровій грамотності.

Держава та міжнародні інституції відіграють ключову роль у стимулюванні розвитку інноваційного фінансування, основними завданнями яких є створення сприятливого регуляторного середовища, фінансові стимули, розвиток цифрової інфраструктури та програми підвищення фінансової грамотності, при цьому важливим орієнтиром для реформ є євроінтеграційні процеси.

Заходи, направлені на адаптацію законодавства до стандартів ЄС, впровадження державних цільових програм відродження та сталого розвитку рослинництва, тваринництва, переробки, відновлення сільських територій, інвестиції в цифрову інфраструктуру села та реалізацію масштабних програм інформаційно-консультаційної підтримки аграріїв, мають повернути населення до села та привернути увагу до однієї з найважливіших галузей народного господарства України.

Таким чином, інноваційні фінансові інструменти мають потенціал стати важливим драйвером сталого розвитку агробізнесу та сільських територій України в умовах євроінтеграції.

#### Список використаних джерел

1. Месель-Веселяк В. Я., Федоров М. М. Наукове забезпечення розвитку аграрної реформи в Україні. *Економіка АПК*. 2021. № 1. С. 60–71.
2. Тітов Д. В., Олексієнко В. В. Фінансове забезпечення аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-125>
3. Ільчук О. М. Державна підтримка сільського господарства в Україні. *Економіка АПК*. 2019. № 2. С. 93–98.
4. Кропивко М. Ф. Підвищення конкурентноспроможності та соціальної спрямованості агропромислового виробництва на основі розвитку кластерних систем. *Економіка АПК*. 2013. № 3. С. 3–15.
5. World Bank Group. Denyes, Lesley Sarah; Leshner, Nicholas; Martinez, Meritxell; McNutt, Hamilton; Nakhal, Mandana. *The Digital Financial Services for Agriculture Handbook (English)*. Washington, D.C. : World Bank Group, 2020. 236 p. URL: <https://documents1>.

worldbank.org/curated/en/461421559326915086/pdf/The-Digital-Financial-Services-for-Agriculture-Handbook.pdf

6. Climate Bonds Initiative. *Green Bond Pricing in the Primary Market H1 2023*. London : CBI, 2023. 21 p. URL: [https://www.climatebonds.net/files/reports/cbi\\_pricing\\_h1\\_2023\\_01f.pdf](https://www.climatebonds.net/files/reports/cbi_pricing_h1_2023_01f.pdf)

7. European Commission. *The Common Agricultural Policy: 2023-2027*. Brussels : European Commission. URL: [https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/cap-2023-27\\_en](https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/cap-2023-27_en)

8. Navaretti G. B., Calzolari G., Pozzolo A. F. Fintech and Banks: Friends or Foes? *European Economy – Banks, Regulation, and the Real Sector*. 2017. № 2. P. 9–30.

9. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.11.2024 № 1163-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#n342>

10. Про схвалення Концепції Державної цільової економічної програми розвитку тваринництва на період до 2033 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.01.2025 № 76-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/76-2025-%D1%80#Text>

11. Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку овочівництва на період до 2025 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.10.2020 № 1333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1333-2020-%D1%80#Text>

**Кушнір С. О.,**

д.е.н., професор, професор кафедри фінансів,  
банківської справи, страхування і фондового ринку  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1410-1887>,

**Федорова А. І.,**

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна

#### **4.4. РИНОК НЕБАНКІВСЬКИХ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ ДЛЯ АГРОСЕКТОРУ УКРАЇНИ**

**Вступ.** Аграрний сектор України, незважаючи на воєнні виклики, залишається ключовою опорою економіки. Проте ефективне функціонування сільського господарства неможливе без стабільного доступу до фінансування. У ситуації, коли банківські кредити є недосяжними для багатьох малих і середніх виробників, на перший план виходять небанківські фінансові установи (НФУ). У цій статті розглядається сучасний стан ринку НФУ, його вплив на агросектор, ключові інструменти фінансування, актуальні проблеми та перспективи розвитку до 2025 року і далі.

**Виклад основних результатів дослідження.** Станом на 1 січня 2025 року в Україні офіційно діяли:

- 479 фінансових компаній,
- 55 страхових компаній, що працюють у сегменті страхування іншого, ніж життя (non-life),
  - 10 страховиків, що спеціалізуються на страхуванні життя (life),
  - 104 кредитні спілки,
  - 1 лізингова компанія, яка має статус лізингодавця,
  - 24 ломбарди,
  - 42 компанії, що надають послуги фінансового лізингу.

Усі ці установи перебувають під наглядом Національного банку України (НБУ), який з липня 2020 року – після реформи фінансового регулювання – виконує функції єдиного мегарегулятора. Це означає, що саме НБУ встановлює правила, контролює їхнє виконання, проводить ліцензування, наглядає за фінансовою стійкістю компаній,

забезпечує прозорість їхньої діяльності, захист прав споживачів, а також очищення ринку від недобросовісних чи фіктивних гравців.

З 2020 року кількість учасників небанківського фінансового ринку скоротилася більш ніж удвічі, що стало прямим наслідком посилення регуляторних вимог. Це очищення було цілеспрямованим: застарілі, малоресурсні, непрозорі або формальні структури, які лише формально числились у реєстрі, але не здійснювали активної діяльності або порушували законодавство, були виключені з реєстру. У листопаді 2024 року, як приклад, з державного реєстру було виключено п'ять небанківських установ (серед них – одна страхова компанія, одна кредитна спілка та три фінансові компанії), що засвідчує постійну ревізію з боку регулятора [3].

Попри зменшення кількості гравців, якість та обсяг послуг зросли. Це підтверджується й аналітикою НБУ: у 2024 році сукупні активи небанківських фінансових установ збільшилися на 7,8%, що вказує на зростання довіри до ринку та поживлення попиту на його продукти. У третьому кварталі 2024 року, згідно з оглядом НБУ, активи фінансових компаній, ломбардів і страховиків продемонстрували зростання, зокрема, страхові компанії збільшили свої активи на 5,5%, ломбарди – на 9%, а фінансові компанії – на 3,2% [1].

Такі тенденції дозволяють стверджувати, що відбувається перехід від кількісного до якісного зростання – замість великої кількості формальних суб'єктів на ринку залишаються ті, хто дійсно надає корисні та необхідні послуги. І цей процес безпосередньо впливає на доступність фінансування для аграрного сектору, оскільки стабільність і прозорість фінансового партнера є критично важливими факторами для фермера, який бере техніку в лізинг, оформляє страхування чи отримує мікрокредит.

Ще один важливий акцент – структура самого ринку поступово трансформується. Якщо раніше лівова частка небанківських послуг орієнтувалася на споживче кредитування чи фінансування міських проєктів, то з 2022–2023 років чітко спостерігається зміщення фокусу в бік агросектору. Цьому сприяє як державна політика, так і адаптація самих НФУ до потреб сільськогосподарського бізнесу.

Небанківські фінансові установи надають широкий спектр фінансових послуг, які охоплюють основні потреби аграрного бізнесу: від доступу до техніки й оборотного капіталу – до страхування ризиків, пов'язаних із погодою, врожаєм чи неплатоспроможністю партнерів. Нижче розглянуто основні з них.

Одним із ключових і найпопулярніших інструментів фінансування серед аграріїв є фінансовий лізинг – механізм, за якого підприємство отримує у користування техніку,

обладнання, транспорт або інші основні засоби без необхідності одразу викладати повну вартість або мати тверду заставу.

У сільському господарстві це особливо актуально, адже фермери постійно потребують оновлення парку техніки: тракторів, сівалок, обприскувачів, комбайнів, зрошувальних систем, зерносховищ тощо. Придбати їх одразу – занадто дорого, а банки часто не видають кредити під таку техніку без додаткової застави.

За даними Асоціації лізингодавців України, обсяг нового лізингового бізнесу у 2024 році, що був спрямований саме в агросектор, досяг 12,3 мільярда гривень, що на 28% більше, ніж у 2023 році [6]. Лізингові компанії відмічають, що аграрії становлять найбільший клієнтський сегмент, відмічається зростання попиту, оскільки після початку військового вторгнення рф фермери шукають максимально прості та швидкі способи отримати техніку.

Переваги лізингу:

- Не потребує початкової сплати всієї вартості техніки.
- Оперативне оформлення, мінімум паперів.
- Можливість оновлювати техніку кожні 3–5 років.
- Зменшення податкового навантаження: платежі йдуть у витрати.

Таким чином, лізинг став основним інструментом довгострокового інвестування у виробничі потужності для багатьох середніх та малих господарств.

Також сьогодні вагомою допомогою для агросектора є факторинг. У багатьох аграріїв є типова проблема: продукцію реалізовано, але гроші ще не надійшли – бо покупець (особливо великий трейдер чи переробник) платить із відстрочкою в 30, 60, а то й 90 днів. Компанія-фактор викупує дебіторську заборгованість підприємства – тобто зобов'язання контрагента оплатити продукцію в майбутньому – і одразу виплачує аграрному підприємству до 80–90% цієї суми. Таким чином, виробник одразу отримує «живі» кошти.

Факторингові компанії активно працюють з агросектором: у 2024 році, згідно з галузевою статистикою, обсяг факторингових операцій зріс на 18% порівняно з 2023 роком.

Причинами популярності є покриття «касового розриву», швидке ухвалення рішень (до 3–5 днів), не потребує класичної застави.

Факторинг ідеально підходить виробникам, які працюють із великими агропідприємствами або експортерами, бо основний ризик для фактора – це платоспроможність кінцевого покупця.

Кредитні спілки – це кооперативні організації, які працюють переважно в сільській місцевості та надають невеликі кредити під доступні умови. Саме вони залишаються одним із небагатьох джерел мікрофінансування для дрібних фермерів, які не мають доступу до банківського кредитування.

Найчастіше кредити беруться на закупівлю посівного матеріалу, добрив, оренду техніки, виконання сезонних польових робіт.

Проте у 2024 році в цій сфері залишається серйозна проблема – обмежена капіталізація. Як зазначає НБУ, середній розмір активів кредитної спілки становить лише 12,4 млн грн, що вкрай мало, якщо йдеться про фінансування масштабніших проєктів або комплексного господарства [5].

Щоб змінити ситуацію, потрібна або консолідація кредитних спілок, або підтримка з боку держави та міжнародних фондів, що вже частково реалізується через програми USAID, GIZ тощо.

Аграрне страхування – ще один критично важливий інструмент, який, утім, поки недостатньо розвинений в Україні. Проте за останній рік ситуація покращується. У 2023 році в Україні було застраховано понад 720 тисяч гектарів посівів – це на 21% більше, ніж у 2022-му. Основні продукти, які використовуються:

- страхування врожаю від погодних ризиків (посуха, заморозки, град);
- страхування сільгосптехніки й інвентарю;
- страхування худоби та птиці.

Особливу роль відіграє держава. У 2024 році було виділено понад 300 млн грн на компенсацію частини страхових премій аграріям. Це реальний стимул укладати договори страхування й не ризикувати всіма вкладеними коштами.

За словами експертів, перспективним напрямком є впровадження індексного страхування, яке базується не на факті збитків, а на показниках клімату (температура, кількість опадів), які фіксуються автоматизовано. Це дозволяє уникнути конфліктів, зменшує витрати на експертизу й пришвидшує виплати.

Після початку повномасштабної війни та на тлі економічної нестабільності українська держава взяла курс на створення стійкої, прозорої та ефективної фінансової системи, в якій особливе місце відводиться небанківським фінансовим установам. Розуміння того, що саме НФУ здатні швидше адаптуватися до викликів, працювати в умовах обмеженого доступу до банківського фінансування та підтримувати малі й середні підприємства, зокрема агровиробників, знайшло своє відображення в законодавчих змінах.

У 2023 році набули чинності кілька ключових законів, які суттєво змінили правила гри для небанківських установ. Йдеться передусім про:

- Закон України від 14.12.2021 № 1953-IX «Про фінансові послуги та фінансові компанії» — комплексний документ, який визначає, хто і як може надавати фінансові послуги. Він встановлює високі вимоги до прозорості структури власності, походження капіталу, дотримання стандартів корпоративного управління, прозорості, фінансової звітності [7].
- Закон України від 18.11.2021 № 1909-IX «Про страхування» - визначає сучасну модель страхової діяльності, запроваджує ризик-орієнтований нагляд, посилює контроль за платоспроможністю страховиків, запроваджує міжнародні стандарти розкриття інформації [8].
- Закон від 30.06.2021 № 1591-IX «Про платіжні послуги» - встановлює нові правила для небанківських платіжних систем, зокрема електронних гаманців, мобільних платежів, що відкриває шлях до розвитку AgriFinTech-рішень в агросекторі [9].

Ці нормативно-правові акти є частиною стратегічного курсу на гармонізацію українського законодавства з європейськими стандартами, що є однією з умов євроінтеграції. Зокрема, адаптовані положення Директив ЄС щодо платіжних послуг (PSD2), страхування (Solvency II), діяльності фінансових посередників тощо.

Важливо, що зміни не просто «посилили контроль» — вони також відкрили нові можливості для фінансових компаній, які готові працювати прозоро й системно. Для агросектору це означає підвищення надійності партнерів, що особливо важливо в умовах ризикового виробництва.

3 липня 2020 року НБУ став єдиним регулятором як банківських, так і небанківських фінансових установ, отримавши повноваження контролювати понад 2000 суб'єктів ринку. З того часу відбувається постійне оновлення нормативної бази, зокрема введено:

- єдині правила для ліцензування всіх видів НФУ;
- нові вимоги до структури капіталу, звітності, корпоративного управління;
- стандарти розкриття інформації для клієнтів;
- прозорий механізм виключення недобросовісних гравців із ринку.

Наприклад, у листопаді 2024 року НБУ виключив із реєстру 5 НФУ – включно зі страховою компанією та кредитною спілкою – за систематичне порушення вимог. Це демонструє активний очищувальний нагляд [3].

НБУ також регулярно публікує огляди ринку, які є відкритими і доступними для всіх гравців. У третьому кварталі 2024 року, наприклад, НБУ зафіксував зростання активів страхових компаній, ломбардів, фінансових компаній – що свідчить про зростання обсягів операцій, зокрема і в аграрному сегменті [1].

У контексті війни та відновлення аграрної економіки міжнародні донори відіграють ключову роль. Не йдеться лише про фінансову допомогу – це також:

- грантові програми для НФУ, які хочуть працювати з аграріями;
- фінансування технічної допомоги, навчання, цифровізації;
- інвестиції у фінансову інфраструктуру (наприклад, у розвиток агрострахування або AgriFinTech);
- гарантії для забезпечення ризикових кредитів.

Серед ключових міжнародних гравців:

- Світовий банк – підтримує розвиток інструментів агрострахування та електронних сервісів в агросфері.
- Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) – інвестує у фінансові компанії, які кредитують сільське господарство, а також в окремі агропідприємства через програми розвитку.
- був USAID – реалізовував програми підтримки аграрного малого бізнесу, розвитку кредитних спілок, цифровізації агросервісів.

Особливо важливо, що ці програми працюють не із великими агрохолдингами, а з малим і середнім бізнесом, на якого припадає основне навантаження у виробництві продукції, зайнятості населення та відновленні економіки регіонів.

Однією з ключових ознак сталого розвитку фінансової системи – особливо в кризових умовах – є динаміка зростання обсягів фінансування в реальну економіку. А в умовах України, де сільське господарство стало опорою в період війни, питання доступу до грошей для аграріїв виходить на перший план. Саме тому аналітика ринку небанківських фінансових установ (НФУ) дає чітке уявлення про масштаб їхнього внеску у підтримку агросектору.

За оцінками аналітиків Центру економічного відновлення, впродовж 2024 року обсяг фінансування аграрного сектору з боку НФУ перевищив 37 млрд грн. Це на 31% більше, ніж у 2023 році, що є дуже суттєвим приростом на тлі воєнних викликів, зростання собівартості агровиробництва та обмеженого доступу до банківського кредитування (табл. 14) [2].

Таблиця 14

Розподіл фінансування за основними інструментами

| Інструмент фінансування    | Обсяг у 2024 році | Коментар                                                             |
|----------------------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Лізинг                     | 12,3 млрд грн     | Використовується для техніки, зрошення, складів. Найбільший сегмент. |
| Страхові виплати           | 11,3 млрд грн     | Виплати за страховими подіями: стихія, втрата врожаю, збитки майна.  |
| Факторинг                  | 6,1 млрд грн      | Дає обігові кошти «під очікувані надходження».                       |
| Мікрофінансові організації | 4,9 млрд грн      | Часто єдиний варіант фінансування для малих фермерів.                |
| Кредитні спілки            | 2,4 млрд грн      | Малий і середній бізнес. Короткі сезонні кредити.                    |

З цієї структури видно, що найбільше фінансування було спрямовано через лізингові компанії (33% загальної суми) та страхові компанії (30%). Це свідчить про зміщення пріоритетів із короткострокових мікрокредитів (які переважали раніше) – до структурних інвестицій (оновлення техніки, страхування ризиків). Найважливіше в цій статистиці – структура клієнтів. За оцінками, лівові частка фінансування з боку НФУ у 2024 році була спрямована саме на малі та середні фермерські господарства, які не мають доступу до банківського кредитування через:

- нестачу застави;
- коротку кредитну історію;
- сезонність доходів;
- високі ризики регіонів (особливо у прифронтовій зоні).

Банки часто не йдуть на такі ризики, а НФУ – працюють із гнучкими продуктами, оперативними рішеннями, локальними підходами. Наприклад, АТ КБ «ПриватБанк», хоч і є банком, але в партнерстві з НФУ за 2024 рік профінансував агросектор на 10,6 млрд грн, із яких значну частину через мікрофінансових і лізингових операторів [4]. Це демонструє, що фінансова екосистема для агросектору вже формується за принципом партнерства – банк + НФУ + фермер. Особливо це помітно у випадках, коли мікрофінансова установа або лізингова компанія стає первинною ланкою, а банк підключається на етапі рефінансування або розширення.

Попри вражаючу динаміку розвитку небанківського ринку (зростання активів, розширення пропозиції послуг, підвищення інтересу з боку аграріїв) існує низка системних обмежень, які стримують його повноцінну інтеграцію в аграрну економіку.

Ці виклики мають як організаційний, так і ментальний характер, і долати їх потрібно системно, з урахуванням специфіки сільськогосподарського виробництва.

Як уже зазначалося, середній обсяг активів кредитної спілки в Україні становить близько 12,4 млн грн (за даними НБУ на 2023 рік), що є дуже низьким показником для установи, яка претендує на роль джерела фінансування хоча б середнього за розміром господарства. З такою капіталізацією спілка фізично не може:

- надавати кредити понад 500–700 тис. грн;
- кредитувати одночасно декілька великих клієнтів;
- витримати тимчасову неплатоспроможність окремих позичальників.

Це створює замкнене коло: немає капіталу – немає клієнтів – немає зростання. Більшість спілок змушені працювати на рівні дрібного роздрібного кредитування, орієнтуючись на дуже малих фермерів, часто на межі самозайнятості. Такі господарства є важливими, але не формують основу аграрного експорту, не модернізуються, не масштабується.

У 2024 році, попри загальну цифрову трансформацію економіки (включно з банківськими сервісами), значна частина НФУ, які працюють із сільським господарством, залишаються слабо автоматизованими. Йдеться про відсутність мобільних застосунків; незручні або застарілі веб-сайти; паперові договори та тривалий документообіг; ручну обробку заявок.

Це особливо болюча проблема для молодих фермерів або підприємств, що хочуть швидко реагувати на ринкові можливості. Відсутність цифрових інструментів знижує конкурентоспроможність НФУ порівняно з банками або FinTech-платформами. І хоча в останні роки розпочато впровадження AgriFinTech-платформ, їх частка на ринку поки невелика. Саме тому одним із перспективних напрямів розвитку є інтеграція цифрових сервісів у діяльність НФУ – від онлайн-кредитування до електронного страхування.

У багатьох фермерів, особливо старшого покоління, є негативний досвід взаємодії з фінансовими установами: завищені ставки, приховані комісії, несвоєчасні виплати за страховками або агресивне стягнення боргів. Такі випадки траплялися передусім у 2010-х роках, коли регуляція була слабшою, а на ринку працювали численні непрозорі структури, які під виглядом фінансових компаній займалися по суті споживчим лихварством. Хоча нинішній ринок уже значно очищено (як приклад виключення з реєстру 5 установ лише в листопаді 2024 року), тінь минулого досі

впливає на репутацію галузі. І це проблема не лише довіри, а й доступу: фермер часто просто не знає, кому можна довіряти, з ким варто працювати.

Хоча страхування в агросекторі зростає (на 21% у 2023 році), покриття залишається вкрай низьким – менше 10% загальної площі посівів в Україні перебувають під захистом страховиків, що означає:

- понад 90% аграріїв ризикують повною втратою доходу у разі стихійного лиха;
- фермери не можуть отримати компенсацію навіть при повній втраті врожаю;
- страхові компанії не можуть розширити портфель, бо працюють з обмеженим попитом.

Серед причин низького охоплення є складність договорів, недовіра до об'єктивності оцінок збитків, страх перед тим, що страхова компанія «знайде причину не платити», нерозуміння, як працює індексне або параметричне страхування.

Для багатьох фермерів незрозумілим є навіть базовий юридичний статус НФУ, відсутні чіткі роз'яснення, якими документами керується фінансова компанія, як оскаржити її дії, як убезпечити себе від зловживань.

НБУ як регулятор публікує багато аналітичних документів, але вони складні для сприйняття звичайним підприємцем без фінансової освіти. Це призводить до ситуації, коли аграрії уникають НФУ не через поганий досвід, а через нерозуміння механізму роботи.

Щоб зняти ці обмеження, необхідна системна взаємодія держави, регулятора, самих НФУ та аграрної спільноти за наступними ключовими напрямками:

- 1) державна підтримка капіталізації кредитних спілок (через фонди, гарантії, об'єднання);
- 2) стимулювання цифровізації (включно з електронною подачею документів, онлайн-страхуванням, мобільними сервісами);
- 3) запровадження системи агрофінансової просвіти (інформаційні кампанії, безкоштовні навчальні курси для фермерів);
- 4) розвиток індексного страхування за міжнародними стандартами;
- 5) прозора публічна репутаційна система для НФУ (рейтинги, відкриті дані, перевірка ліцензії на одному сайті).

У 2023–2024 роках ринок небанківських фінансових послуг для аграріїв в Україні пройшов період стабілізації та початкового зростання, а 2025 рік обіцяє стати поворотним: від адаптації до масштабного розвитку. На горизонті вже чітко

окреслюються ключові вектори трансформації ринку, зокрема технологічні, організаційні, регуляторні та структурні.

Однією з найбільш очікуваних тенденцій є цифровізація фінансових продуктів, що створює принципово нову категорію AgriFinTech. Йдеться про інтеграцію:

- електронних заявок на фінансування,
- оцифрованих земельних банків (через кадастри),
- систем управління ризиками на основі супутникових даних та AI,
- індексного страхування з автоматичним запуском виплат.

Поява в Україні таких рішень, як «фермерський кабінет з інтеграцією до податкової, банків і страхових компаній», або мобільного застосунку для оформлення факторингу в кілька кліків, зробить фінансові послуги доступними для фермерів навіть із віддалених сіл.

Очікується, що вже у 2025–2026 роках мінімум 20% НФУ в агросекторі будуть працювати в цифровому форматі, а серед фермерів до 30% користуватимуться такими сервісами на постійній основі.

На ринку агрострахування прогнозується:

- впровадження індексного страхування (на основі погодних індексів, NDVI, опадів);
- розвиток параметричного страхування – коли виплата залежить не від оцінки втрат, а від настання погодної події;
- поява страхування воєнних ризиків – за підтримки держави та міжнародних партнерів (аналог MIGA).

Ці продукти дозволять уникнути затяжних конфліктів при виплатах, зменшити витрати на експертів та відновити довіру до агрострахування. Програма часткової компенсації страхових премій з держбюджету (300 млн грн у 2024-му) має бути продовжена і розширена в 2025 році.

Очікується, що частина дрібних НФУ, передусім кредитних спілок і мікрофінансових організацій, об'єднається в регіональні об'єднання, щоб підвищити фінансову стійкість, отримати доступ до міжнародних грантів, мати ширшу клієнтську базу, витримувати ризики й непередбачувані збитки. Це дасть змогу створити нову інституційну модель фінансування села – щось середнє між банком, кооперативом і лізинговою компанією.

Прогнозується, що у 2025–2027 роках міжнародні донори суттєво збільшать обсяги технічної та фінансової підтримки НФУ, особливо через такі інструменти:

- гранти для цифровізації кредитних спілок і страхових компаній;
- гарантійні інструменти для мікрофінансових кредитів у регіонах із підвищеним ризиком;

- рефінансування інвестиційних продуктів через Світовий банк та ЄБРР.

Це відкриє нові можливості для фінансування середніх господарств, які сьогодні перебувають «у сірій зоні» між дрібними фермерами й агрохолдингами.

Вже зараз АТ КБ «ПриватБанк», Monobank, АТ «Укрсиббанк» співпрацюють із лізинговими компаніями, агростраховиками та платформами цифрового обліку землі. У 2025 році очікується поява уніфікованих партнерських моделей, де фермер зможе:

- отримати попереднє фінансування з мобільного застосунку;
- застрахувати врожай у тій самій системі;
- замовити техніку з доставкою від партнерів;
- автоматично погашати кредит із частини виручки.

Такі «агрофінансові екосистеми» вже тестуються в Польщі, Індії, Кенії, і можуть бути адаптовані для України (табл. 15).

Таблиця 15

Тренди ринку НФУ в агросекторі

| Тренд                      | Очікуваний ефект                                             |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Цифровізація (AgriFinTech) | Прискорення доступу до фінансів, зниження витрат, прозорість |
| Нові страхові продукти     | Зростання покриття, швидкі виплати, довіра                   |
| Об'єднання НФУ             | Підвищення стійкості та масштабу                             |
| Міжнародне фінансування    | Зниження ставок, нові джерела капіталу                       |
| Платформні рішення         | Інтеграція послуг, зручність, зростання конкуренції          |

**Висновки.** Небанківські фінансові установи відіграють дедалі важливішу роль у забезпеченні аграрного сектору фінансовими ресурсами. В умовах війни, інфляції та нестабільного доступу до банківських кредитів саме НФУ демонструють адаптивність, гнучкість і клієнтоорієнтованість. Попри наявні виклики (низьку капіталізацію, брак цифровізації, обмежене страхове покриття) ринок демонструє стійке зростання. Успішна інтеграція AgriFinTech, розширення участі міжнародних партнерів та розвиток нових страхових продуктів дозволяють розглядати НФУ як важливий інструмент не лише виживання, а й стратегічного розвитку аграрної економіки України.

### Список використаних джерел

1. Огляд небанківського фінансового сектору за III квартал 2024 року. Офіційний сайт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/u-iii-kvartali-zrosli-aktivni-finansovih-kompaniy-lombardiv-i-strahovikiv--oglyad-nebankivskogo-finansovogo-sektoru>
2. Як змінився ринок небанківських фінансових послуг. Офіційний сайт «Економічна правда». URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/07/5/716273/>
3. Ринок небанківських фінансових послуг у листопаді 2024 року: п'ять небанківських установ виключено з реєстрів. Офіційний сайт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/rinok-nebankivskih-finansovih-poslug-u-listopadi--pyat-nebankivskih-ustanov-viklyucheno-z-reyestriv>
4. За 2024 рік ПриватБанк профінансував український агросектор на 10,6 мільярда гривень. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/news/2024/12/26/za-2024-privatbank-profinansuvav-ukrajinskiy-agrosector-na-10-6-milyardiv-griven>
5. Річний звіт за 2023 рік: від стратегії виживання до стратегії відновлення. Офіційний сайт НБУ. URL: <https://lv.bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-za-2023-rik-vid-strategiyi-vijivannya-do-strategiyi-vidnovlennya>
6. Статистичні дані за 2024 рік. Асоціація лізингодавців України. URL: <https://uul.com.ua>
7. Про фінансові послуги та фінансові компанії : Закон України від 14.12.2021 № 1953-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-IX#Text>
8. Про страхування : Закон України від 18.11.2021 № 1909-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-IX#Text>
9. Про платіжні послуги : Закон України від 30.06.2021 № 1591-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-IX#Text>

## РОЗДІЛ 5.

### ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

**Кушнір С. О.,**

д.е.н., професор, професор кафедри фінансів,  
банківської справи, страхування і фондового ринку  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1410-1887>,

**Батракова Т. І. ,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів,  
банківської справи, страхування та фондового ринку,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5710-9416>  
Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна

#### 5.1. ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ ЧЕРЕЗ ДЕРЖАВНУ, МІЖНАРОДНУ ПІДТРИМКУ ТА БАНКІВСЬКЕ ФІНАНСУВАННЯ

**Вступ.** Сільські території відіграють важливу роль у глобальній економіці і кожній країні окремо, забезпечуючи продукцією та ресурсами інші сектори економіки. Державні органи разом з міжнародними інституціями та банківськими установами виконують ключову функцію у підтримці, формуванні стратегії розвитку та наданні фінансової підтримки сільському господарству, аграрним підприємствам та місцевим громадам. Проте економічні умови сільських регіонів можуть бути непередбачуваними та вимагати спеціалізованого підходу до управління фінансовими ризиками. Дослідження досвіду європейських країн в напрямку підтримки та сталого розвитку сільських територій та агробізнесу може надати цікаві приклади, які будуть доречні для опрацювання в Україні, обов'язково спираючись на українські реалії, особливості менталітету, наявні проблеми та можливості.

**Виклад основних результатів дослідження.** Розвиток сільського господарства та сільських територій є важливим аспектом економічного життя багатьох країн. Для України, яка має більше 90% сільських територій однією з провідних галузей є сільськогосподарське виробництво та переробка. Дослідження підходів та практик різних країн як Європи так і інших частин світу дозволяє порівняти

методи господарювання та підходи державної політики, популярні напрямки розвитку та найбільш економічно доцільні практики ведення бізнесу, виділити найкращі приклади, які можливо в подальшому застосувати в українському АПК.

Важливі напрямки впливу на економічне стимулювання розвитку агросектору має банківський сектор. В Україні відсутні спеціалізовані банки. Хоча довгий час багато провідних науковців говорять про доцільність створення аграрного банку, поки ця ідея не реалізована. Більшість банків серед своїх клієнтів мають і ряд підприємств сільськогосподарського напрямку, які забезпечують продовольчу безпеку і не лише України. Ряд банків працюють з державними програмами підтримки таких підприємств та мають власний продуктивний ряд актуальних фінансових послуг.

Розглянемо декілька країн з найбільш цікавими прикладами форм співпраці фінансового сектора та бізнесу.

#### *Велика Британія*

Однією з найбільш економічно розвинених країн Європи є Великобританія. В історії Великої Британії банки відіграли важливу роль у розвитку сільського господарства. Вже починаючи з ранніх століть, вони надавали кредити фермерам для закупівлі землі, придбання худоби та іншого обладнання [1].

З плином часу виникла потреба у спеціалізованих аграрних банках, які б мали краще розуміння потреб сільського господарства та могли б надавати більш адаптовані фінансові послуги. Новостворені банки розробляли специфічні види кредитування: кредити на покращення сільськогосподарської техніки, розвиток нових культур та технологій [2].

Сьогодні банки в Великій Британії активно впроваджують інноваційні цифрові технології для поліпшення доступності фінансових послуг для сільського господарства. Це включає в себе розвиток онлайн-платформ для отримання кредитів, мобільних додатків для управління фінансами фермерів, а також використання штучного інтелекту для аналізу ризиків та прогнозування ринкових тенденцій [3].

Проблема продовольчої безпеки є актуальною для багатьох країн світу, у тому числі і для України та Великої Британії. Банківська система відіграє важливу роль у підтримці підприємств, які забезпечують продовольчу безпеку та відіграють ключову роль у розвитку сільського господарства країни, шляхом надання фінансових послуг: від розрахункового обслуговування, кредитування бізнесу до сучасних інноваційних технологій, направлених на дотримання Зеленої угоди, зменшення парникових газів, вуглецю тощо.

Серед спеціалізованих банківських установ для сільського бізнесу Великобританії можна зазначити наступні:

Agricultural Mortgage Corporation (AMC) - це спеціалізована фінансова установа, яка надає кредити для розвитку сільськогосподарського сектору, а саме в частині надання фінансової підтримки для придбання землі, відновлення обладнання та інших потреб фермерів [4]. AMC надає кредити майже для будь-якої сільської підприємницької діяльності та надає схвалення перед тим, як клієн подає заявку на аукціон або закриту ставку. Перевагами банку є кредитування без щорічних комісій за поновлення стандартних позик, спеціальні програми фінансування аграрного сектору, фінансування та підтримка, що відображає виклики та можливості галузі.

Co-operative Bank - це банк, що володіє мережею відділень у всій Великій Британії, що спеціалізується на послугах для сільськогосподарського сектору, а саме в частині кредитування та інших фінансових послуг для фермерів та сільських підприємств [5].

Одним з найновіших та найсучасніших банків став британський спеціалізований банк Oxbury, що надає фінансові послуги британським фермерам і сільськогосподарському сектору, запустив нову кредитну лінію, щоб стимулювати та винагороджувати фермерів за внесення стійких змін [6].

Банк надає фінансування фермерам для зміни методів ведення сільського господарства: управління грошовими потоками та потребами в капіталі з метою зменшення викидів вуглецю, покращення стану ґрантів та органічного вуглецю в ґрантах, тобто зважаючи на зміни клімату, вимоги уряду та ланцюги постачання.

Ця модель працює як змішана модель фінансування разом з іншими фінансовими ініціативами, що включають державні гранти та виплати приватному сектору для ведення сільського господарства. Також, крім цього, банк допомагає фермерам документально підтверджувати, що впроваджені ними зміни приносять користь і результати. Наприклад, дані щодо вуглецевих викидів до початку фінансування і в процесі, супутникове спостереження Землі, дані щодо зміни якості ґрунтів і навколишнього середовища - все це може бути використане для покращення рівня органічного вуглецю в ґрунті ферми (SOC).

Такі дані разом з доказами змін у бізнес-технологіях та на практиці передаватимуться клієнтом банку ланцюгу постачання та уряду, що і буде підтвердженням позитивного впливу діяльності ферми на навколишнє середовище.

Для розрахунку SOC Oxbury співпрацює з Downforce Technologies на більше, ніж 120 тис.га землі на фермах клієнтів, з метою розрахунку чистої нульової позиції для подальшого відслідковування позитивної динаміки.

Нова перехідна програма Oxbury надає можливості фінансування як фермерам, які вже почали впроваджувати нові підходи в роботу, так і тим, хто лише планує. Таким банком пропонується розпочати впродовж двох років, для інших – єдину пільгу на шестирічний період з точки зору ціноутворення для фермерів, що підтримати виконання ними планів.

Основними умовами кредитування є:

1. Сума кредиту до 500 фунтів стерлінгів на 1 га, що обробляється, з мінімальним розміром від 25 001 до максимально 500 тис.фунтів стерлінгів.
2. Процентна ставка – від 1% вище базової ставки Банку Англії на період до 6 років, нараховуються на непогашений залишок кредиту та сплачуються щомісячно.
3. Річна плата за послуги від 0,5% від суми послуги.
4. Гнучкі умови погашення на основі грошових потоків, кредит у вигляді відновлюваної кредитної лінії. Відсутність комісій за дострокове погашення кредиту.

Серед документів, які мають надати фермери, мають бути деталі екологічних грантів, угоди зі сторонами ланцюга постачання, як вимагають певних практик, наприклад, посадка покривних культур або мінімальна практика обробки ґрунту, або незалежно перевірені докази використання кваліфікаційних агрономічних методів, а також бюджети, карти або форми заявок для внесення змін. Також потрібна електронна карта ферм та вуглецевий слід строком давності не більше 24 місяців [7].

Oxbury називає свою хмарну платформу та систему відкритого прикладного програмування на основі інтерфейсу програмування «унікальним засобом фінансування вхідних даних». Його послуги з управління оборотним капіталом дозволяють фермерам купувати основні матеріали через затверджений список постачальників. Потім фермери можуть розплачуватися за рахунками-фактурами, коли це зручно для їхніх грошових потоків [3].

Велика Британія має розвинену фінансову систему, що сприяє підприємствам в процесі отримання кредитів. Підприємства, що працюють у сфері сільського господарства та продовольчої безпеки, можуть легше отримати фінансування через доступ до різноманітних спеціалізованих кредитних програм, скористатися різноманітними фінансовими інструментами для підтримки своєї діяльності, розраховувати на професійну підтримку від банківських установ. Як показує аналіз,

висока конкуренція на ринку фінансових послуг знижує вартість банківських послуг для підприємств.

#### *Іспанія*

Наступною країною, яка має досить вагомий аграрний сектор є Іспанія, відповідно банківська система має потужний продуктивний ряд, направлений на підтримку даного сектора. Одним з найвідоміших банків в цій країні є ABANKA, який направляє свої зусилля на критично важливий сектор економіки Іспанії, завдяки чому є провідною установою для сільськогосподарського, тваринницького, лісового та виноробного секторів, є спеціалізованим підрозділом, що надає фінансові послуги для сільськогосподарського ланцюжка вартості. Він має команду спеціалізованих професіоналів і каталог продуктів, призначених для задоволення фінансових потреб сектора для різних видів підприємств – від самозайнятих фермерів та МСБ (які складають понад 98% усіх іспанських компаній) до найбільших компаній.

Так, якщо компанія планує змінити, розширити чи модернізувати свої потужності, від ABANKA їй пропонується фінансування інвестиційних проєктів через галузеву пропозицію. Клієнти можуть вибирати між позиками з фіксованим відсотком на максимальний термін до 8 років або зі змінним відсотком до 12 років, з можливістю нестачі коштів.

У рамках цієї пропозиції надається можливість вибору між кредитом та лізингом, включаючи лізинг худоби. Крім того, компанія пропонує знижені ставки для фінансування інвестицій, спрямованих на підвищення сталості або енергоефективності діяльності.

Фінансування також доступне для зрошувальних громад, оснащення ферм іригаторів та довготривалих культур з адаптованими умовами, які враховують конкретні потреби цих культур.

Банк надає офіційні угоди, які полегшують доступ до нового фінансування, такі як Угода з SAECA або SGR, забезпечуючи додаткові гарантії для полегшення отримання фінансування ліквідності та інвестицій. Фізичні особи можуть подавати заявки на суму до 250 000 євро, а юридичні особи - до 400 000 євро, з максимальним терміном 15 років.

Якщо ферма належить до спільноти-учасника, такої як Галісія, Кастилія або Леон, рекомендується дізнатися про переваги фінансового інструменту централізованого управління для інвестицій, що входять до заходів Програм розвитку

сільської місцевості. Фермери можуть подавати заявки на фінансування на термін до 20 років з пільговим періодом і гарантією 80% [8].

Ще однією відомою банківською установою в Іспанії, яка активно співпрацює з сільськогосподарськими підприємствами є BBVA, який усвідомлюючи важливість сільськогосподарського сектора в просуванні соціальної, економічної та екологічної стійкості планети, працює над супроводом і створенням рішень, які дозволяють фермерам і тваринникам рухатися до сталого виробництва [9].

За даними 2021 року Міністерства сільського господарства, рибальства та продовольства Іспанії (MAPA), площа органічного виробництва становить 10,79%, що на 8% більше попереднього року.

Щоб продовжувати розвивати інновації та сталість у сільському господарстві та тваринництві, BBVA запускає кілька функцій у співпраці з технологічними компаніями Ixorigue, Brioagro та Trinity Agtech. Завдяки програмі BBVA Ecological Conversion Agroloan ті, хто хоче перетворити свої звичайні ферми на екологічні та створити нові види бізнесу, мають адаптоване фінансування. Це дозволить їм під час конверсійного періоду впоратися з можливим дисбалансом між доходами та витратами, які виникають при дотриманні правил Європейського Союзу щодо маркетингу органічних продуктів.

З іншого боку, BBVA також цінує роботу місцевих виробників, які вже віддані справі сталого виробництва. І це робиться завдяки таким ініціативам, як нагороди BBVA для найкращих екологічно чистих виробників в Іспанії. Нагороди, якими щорічно відзначаються десять найкращих ініціатив сталого виробництва, чия соціальна, економічна та екологічна відданість матеріалізується шляхом впровадження заходів з енергоефективності, стійкої мобільності та інклюзії.

Оскільки Іспанія входить до Європейського Союзу, аграрії можуть скористатися субсидіями Національної програми розвитку сільських районів (PNDR) і програм розвитку сільських районів (RDP) різних автономних співтовариств, які фінансуються Європейським сільськогосподарським фондом розвитку сільських районів (EAFRD) в межах загальної сільськогосподарської політики, більш відомої як CAP, що регулює субсидії, які пропонуються фермерам і тваринникам у всьому Європейському Союзі. Так, наприклад, субсидія на сільськогосподарську техніку RENOVE - це субсидія, призначена MAPA, яка спрямована на оновлення національного парку сільськогосподарської техніки для більш сучасної та ефективної.

Субсидія складається з прямої допомоги на кожен придбану нову машину, яка замінює стару, зняту на металобрухт. Розмір допомоги залежить від типу та характеристик нової та старої машини. В 2023 році загальний бюджет склав 6,55 мільйона євро за двома лініями допомоги: одна – 2 мільйони для придбання техніки для прямого посіву, а інша – 4,55 мільйона для решти відповідної техніки. Термін звернення за цією допомогою – з 7 липня до 15 вересня.

Допомога на інвестиції в сільськогосподарські холдинги - це допомога, призначена автономними спільнотами, яка спрямована на покращення продуктивності та загальної стійкості сільськогосподарських холдингів.

Також за приклад можна поставити Державне аграрне товариство (SAECA). Дана організація займається видачею кредитів на сільськогосподарську техніку. Максимальна сума гарантованого кредиту становить 40 000 євро на бенефіціара, а максимальний термін погашення – п'ять років.

Агроекологічні та кліматичні субсидії - це допомога, яка спільно фінансується Європейським сільськогосподарським фондом для розвитку сільської місцевості (EAFRD) та автономними громадами, яка спрямована на компенсацію фермерам додаткових витрат і втрати доходу, отриманої від впровадження корисних сільськогосподарських методів, культур для навколишнього середовища та клімату.

Термін і розмір допомоги змінюється залежно від автономного співтовариства та типу агроекологічного заходу. Деякі заходи, які можуть включати придбання сільськогосподарської техніки: органічне землеробство, стає управління водними ресурсами, збереження ґрунту, біорізноманіття або запобігання пожежам.

Також фермери можуть отримати загальну субсидію на сільськогосподарську діяльність, яка за певних обставин може бути доповнена іншими субсидіями. Базовий платіж розраховується на основі гектарів господарства і може доповнюватися іншими специфічними платежами, наприклад, для молодих фермерів.

У 2022 році крупний іспанський банк Santander підтримав агропродовольчий сектор Іспанії 4,2 мільярдами євро, що на 11% більше, ніж у попередньому році. Кредитний портфель юридичних осіб Santander складає понад 50% кредитного портфелю банківської системи Іспанії, тобто є провідним банком у цьому сегменті, що відображає прагнення банку сприяти розвитку людей і компаній. Кредитування Agro R&D&I Loan або довгострокові кредити для перетворення ферм на більш прибуткові зосереджені на цифровізації та сталому розвитку, були одними з найбільш затребуваних продуктів протягом року більш ніж 425 000 клієнтів в цьому секторі [10].

Так, наприклад, трьома найважливішими етапами підтримки Santander для іспанського агропродовольчого сектору протягом того ж 2022 року стала кампанія CAP, у рамках якої банк надав авансовий платіж 63 000 клієнтам виробникам вина або оливкового гаю, що посилює ліквідність підприємств у світі вина та оливкової олії, які були змушені компенсувати високі витрати на виробництво.

Слід зазначити, що Santander був піонером у тому, щоб запропонувати своїм клієнтам підписатися на Digital Field Notebook, ключовий інструмент для запису всієї інформації на їх фермах, для більш сталого та цифрового сільського господарства, який стане обов'язковим елементом у новому CAP 2023-2027. У цьому сенсі банк провів більше 100 днів CAP по всій Іспанії протягом 2022 року.

Santander продовжує реконструкцію деяких своїх офісів та відкрив більше 40 нових агрокутків по всій Іспанії для обслуговувати фермерів і власників ранчо через спеціаліста, який займається виключно цим сектором.

Таким же чином Сантандер продовжує робити ставку на модернізацію та цифровізацію сектору, запустивши лізинг заводів з Agromillora та фінансову оренду атомайзерів, техніки, яка дозволяє фермерам покращувати якість фітосанітарної обробки своїх ферм, їх прибутковість та цифровізацію.

Минулого року банк відкрив лінії фінансування на суму майже 120 мільйонів євро для підтримки людей і бізнесу, які постраждали від пожеж, що сталися по всій Іспанії. Особливим чином ці лінії були спрямовані на підтримку безперервної діяльності фермерів і власників ранчо з конкретними цілями, такими як реабілітація їхніх ферм, відновлення врожаю або годівля худоби та добробут тварин.

Банк Santander також посилює свою прихильність агросектору, запустивши Agro Smart Fund, стратегічний канал фінансування для компаній у секторі, які хочуть розширити свої інвестиції та розпочати нові проєкти зростання, трансформації ферм, цифровізації та створення робочих місць.

Цей фонд в межах 500 млн євро пропонує довгострокове фінансування за допомогою боргових інструментів і гнучких структур, адаптованих до потреб кожної компанії, і виділяє до 20% ресурсів для інвестування в капітал, який служить для посилення платоспроможності цих компаній і сприяти їх розвитку, щоб вони набули масштабності та конкурентоспроможності.

### *Італія*

Італія має досить розвинене сільське господарство, яке приносить 10% ВВП та створює робочі місця для 14% населення країни, але при цьому яскраво виражені

диспропорції в розрізі регіонів: найбільшу відмінність мають північні та південні регіони. Південні області та провінції, у тому числі Сицилія та Сардинія, є традиційно районами, де розвинене сільське господарство та тваринництво, проте важливо відзначити, що вони частіше за інших стикаються з проблемою відсталості структури з позиції конкурентоспроможності та загалом мають низьку продуктивність. У зв'язку з цим їх спеціалізація в основному базується на внутрішніх ринках продовольства.

Сільське господарство Італії є важливою галуззю економіки, але лише частково забезпечує внутрішні потреби у продовольстві. У рамках «спільного ринку» Європейського Союзу Італія стикається зі збільшеним імпортом певних продуктів, що конкурують з місцевою продукцією, тоді як сама країна експортує на світовий ринок овочі та фрукти, вино, іншу перероблену продукцію. Розвиток сільських територій та підтримка аграрного сектору вимагає ефективного фінансування та фінансової підтримки з боку банків.

Сільські території та сільське господарство відіграють важливу роль в італійській економіці. Проте, протягом останніх десятиліть ці сектори стикаються з численними викликами, такими як депопуляція, старіння населення, низький рівень інвестицій та інновацій. Таким чином частка агропродовольчого сектору в загальній економіці Італії зменшилася з 4% у 2021 році до 3,8% у 2022 році: первинний сектор становив 2,2% (як у 2021 році), а харчова промисловість – 1,6% (1,8% у 2021 році).

У 2024 році сільськогосподарське виробництво та додана вартість зросли (в обсязі, відповідно, +1,4% та +3,5%). Зниження затрат праці, зайнятих у сільськогосподарському секторі (-2,6%), було більш значним, ніж середній (-0,9%) інших 27 країн ЄС. У ЄС-27 незначне зростання обсягів виробництва (+0,5%) і доданої вартості (+0,2%): Італія є країною з найвищою доданою вартістю сільського господарства.

Обсяги виробленої продукції зросли особливо в рослинництві (+1,5%) і тваринництві (+0,6%), а сільськогосподарські послуги знизилися (-1,5%). Зберігається позитивна динаміка вторинної діяльності (+5,2%). Сприятливий рік для фруктів (+5,4%), свіжих овочів (+3,8%) і вина (+3,5%); зернові (-7,1%), оливкова олія (-5%) і корми (-2,5%) в падінні.

Ціни на продукцію рослинництва зросли (+2,9%), а в тваринництві знизилися (-2,2%). Значним є також зниження цін на товари та послуги, що використовуються в галузі (-4,5%) [11].

Традиційно банки відігравали важливу роль у фінансуванні сільського господарства як і в Італії, так і загалом у світі. Основними напрямками є кредитування фермерів на купівлю землі, обладнання та худоби, а також на покриття сезонних витрат. Проте, традиційний підхід до фінансування сільського господарства має ряд недоліків:

- Ризиковість - сільське господарство досить ризикований сектор, який залежить від погодних умов, коливань цін на біржові товари, та інших факторів.
- Відсутність прийнятного забезпечення - дрібні фермери та молоді фермери часто не мають доступу до кредитів, адже вони не можуть надати достатню заставу.
- Традиційні кредитні продукти не завжди відповідають потребам сільськогосподарських підприємств, які потребують гнучких та адаптованих до їхніх потреб фінансових рішень.
- В останні роки в Італії та загалом у Європі спостерігається еволюція поглядів на роль банків у розвитку сільських територій та сільського господарства. Сучасний підхід ґрунтується на наступних принципах:
  - 1) партнерства: співпраця з сільськогосподарськими підприємствами з метою кращого розуміння їх потреб та пропозиції відповідних фінансових продуктів;
  - 2) інновацій: розробка нових та інноваційних фінансових продуктів, які відповідають потребам сільського господарства;
  - 3) підтримка розвитку сільських територій: активна участь у розвитку сільських територій, кредитування розвитку інфраструктури, підтримка малого та середнього бізнесу та ін.

Важливу роль у фінансуванні сільського господарства, ремісництва, малого та середнього бізнесу у сільській місцевості та малих містах в Італії мають кредитні кооперативи (кредитні кооперативні банки), які є частиною банківської системи - 439 кооперативних банки з 3617 відділеннями. Перший сільський банк був утворений у 1883 р. у провінції Лореґгія. До 1897 р. в Італії функціонували 904 сільські банки, а до 1926 р. їх число досягло 2100. У 1937 р. виникло перше законодавство, яке регулює діяльність сільських банків.

Одним із прикладів еволюції підтримки агробізнесу в Італії може слугувати проєкт від найстарішого у світі діючого італійського комерційного банку Banca Monte dei Paschi di Siena (MPS) [12], який створено для підтримки переходу бізнесу за технічної допомоги Qualivita [13]. Цей проєкт відомий як MPS Agroalimentare, і він є першим італійським банківським проєктом, спрямованим на надання конкретної

підтримки компаніям у сільськогосподарському секторі. Проект розробляє спеціалізовані послуги та продукти через мережу спеціалізованих центрів, розташованих у провідних агропродовольчих регіонах Італії та став важливою ініціативою у сільськогосподарському секторі, як наслідок спричинених змін не лише на ринках та споживанні через глобальну пандемію, але й внаслідок нових міжнародних стратегій, таких як Європейська зелена угода, що вимагає від компаній узгоджувати свої дії з цілями, спрямованими на підвищення конкурентоспроможності відповідно до нових вимог [15].

Banca Monte dei Paschi di Siena запропонував свою підтримку, щоб супроводжувати італійські агропродовольчі компанії на шляху до змін, пропонуючи себе в якості еталонного співрозмовника з рішеннями, спрямованими на інновації та сталий розвиток, починаючи з районів із сильним аграрним сектором, де відкрив 12 стартових центрів ініціативи у Вальдоб'ядене, Асті, Суццарі, Модені, Флоренції, Гроссето, К'єті, Сабаудії, Казерті, Баттіпальї, Черіньолі та Пачіно [15].

Італійський агропродовольчий сектор продемонстрував свою здатність ефективно протистояти пандемії, перебуваючи в кращому стані порівняно з іншими секторами економіки. Він активно розвивається у напрямку «зелених» та технологічних інновацій, і в найближчі роки може розраховувати на мільярдні інвестиції, які виділяються в рамках європейських та національних програм. Проте, важливо, щоб бізнес не залишався без підтримки, і роль банківських установ у цьому процесі є надзвичайно важливою.

Згідно з останнім звітом Європейського інвестиційного банку [14], в Італії є фінансова потреба у сільськогосподарському секторі на суму приблизно 1,3 мільярда євро та у агропродовольчому секторі загалом - 2,8 мільярда євро [15]. Крім відсутності фінансових навичок у компаній та повільної зміни поколінь, однією з головних причин є недостатній рівень спеціалізації банків у сільському господарстві. Останніми роками на цей сектор було спрямовано певну увагу, включаючи державну підтримку та субсидовані фінансові інструменти. Однак, сьогодні існує гостра потреба в рішучій та адекватній підтримці з боку банківського сектору для підтримки агропродовольчого бізнесу, що має фундаментальне значення як з економічної точки зору, так і для екологічного переходу країни.

Окрім Banca Monte dei Paschi di Siena, проектами в сільськогосподарському секторі Італії відмітився банк «Banca Credito Cooperativo» (BCC) [16], який спрямовує найбільше ресурсів поміж інших банків на кредитування агросектору. На своєму сайті

банк заявляє, що він є головним банківським партнером аграрного бізнесу з часткою ринку понад 18%. ВСС розглядає сільське господарство як мистецтво володіння територією, утримання природного саду та городища, яким є Італія. Сільськогосподарські підприємства, які фінансує банк, є місцевими, органічними та часто кооперативами [17].

Поміж інших відомих банків країни, що надають фінансові продукти сільськогосподарському сектору, відомий UniCredit, який пропонує фінансування, внески, кредити та угоди для підтримки та розвитку італійських агрокомпаній [18].

Серед основних цілей кредитних операцій в агросекторі Італії переважають:

- купівля землі, обладнання та худоби;
- покриття сезонних витрат;
- інвестиції в розвиток сільськогосподарського підприємства;
- рефінансування боргів;
- кредитні продукти з пільговими умовами для молодих фермерів та фермерів, які переходять на органічне землеробство.

#### *Франція*

Наступною провідною країною ЄС є Франція з потужним розвиненим агрокомплексом. Banque de France, заснований ще 18 січня 1800 року групою банкірів за ініціативою першого консула Наполеона Бонапарта, відіграв важливу роль у розвитку сільського господарства Франції протягом усієї своєї історії. Починаючи з кінця 19-го століття, банк Франції активно сприяв кредитуванню сільськогосподарських підприємств, що дозволило їм модернізувати технології та підвищити врожайність [9].

У сучасний період Banque de France продовжує активно підтримувати сільське господарство через різноманітні фінансові послуги та програми підтримки, сприяє впровадженню інновацій у сільському господарстві та підтримує стійкий розвиток цього сектора. Започаткована в 1965 році система субсидованих сільськогосподарських кредитів займала важливе місце серед економічної допомоги, призначеної для сільського господарства. Її метою було підтримати інвестиції в сільськогосподарську діяльність і заохотити заснування молодих фермерів, пропонуючи їм привілейований доступ до банківського кредиту.

З 2016 року Європейська комісія встановила нову національну систему допомоги - новий грант для молодих фермерів на заміну системі субсидованих кредитів, який надається, зокрема, за умови, що власник відповідає умовам професійної сільськогосподарської спроможності та розробив 4-річний бізнес-план,

який відображає розвиток економічно життєздатного проекту. Для проєктів, які досягають економічної міцності лише наприкінці бізнес-плану, реалізована можливість поступового кредитування. Сума сільськогосподарських грантових кредитів була збільшена приблизно на 56 % між 2016 і 2018 роками, досягнувши в середньому 31 000 євро. У 2021 році середня ця сума становила близько 32 470 євро, є вищою в неблагополучних і гірських районах, і може бути збільшена, щоб надати додатковий поштовх несімейним проєктам, які відповідають принципам агроєкології, і проєктам, що створюють додану вартість і робочі місця. У 2021 році загальне бюджетне фінансування DJA склало 167 мільйонів євро (державні кредити + Європейський сільськогосподарський фонд розвитку сільської місцевості) [180].



Рис. 1. Державні кредити сільськогосподарським підприємствам Франції

Джерело: складено автором на основі [21]

Національна система підтримки проєктів та ініціатив CUMA (DiNA CUMA) раніше включалася в субсидовані позики, спеціальні середньострокові позики (MTS-Other) і спеціальні середньострокові позики для кооперативів на використання сільськогосподарського обладнання (MTS -CUMA). Але більше не пропонуються відповідно з 29 лютого 2016 р. та 30 квітня 2015 р. Позику MTC-CUMA було замінено національною системою підтримки проєктів та ініціатив CUMA (DiNA CUMA), яка складається з двох видів допомоги для CUMA:

1) допомога на нематеріальні інвестиції (стратегічні поради): з метою масової підтримки економічного, екологічного та соціального розвитку та структурування Cumas (наприклад, це може приймати форму найму працівника, створення групових ініціатив, спрямованих на впровадження нових практик тощо);

2) допомога на матеріальні інвестиції для будівництва ангарів та допоміжних будівель - оновлення обладнання.

Банк Франції, крім своїх основних функцій, також бере активну участь у розвитку сільських територій країни, фінансуючи програми з розвитку цифрової інфраструктури в сільській місцевості, серед яких:

- Програма «Інтернет для всіх» - доступ до високошвидкісного Інтернету всім жителям сільських районів Франції до 2022 року. Банк Франції інвестує у розгортання волоконно-оптичних кабелів та інших технологій, необхідних для забезпечення доступу до широкосмугового Інтернету, заходи з навчання жителів сільських районів використанню цифрових технологій. Завдяки програмі «Інтернет для всіх» до 2022 року доступ до високошвидкісного Інтернету отримав понад 4 мільйони жителів сільських районів.

- Програма «Смарт-села» - спрямована на розвиток розумних технологій у сільській місцевості для покращення якості життя мешканців. Банк Франції фінансує проєкти з розробки розумних мереж, розумних будинків і систем розумного землеробства, заходи з просування використання цифрових технологій для місцевого бізнесу. До участі в програмі запрошуються всі муніципалітети з населенням до 2000 осіб [22].

- Програма «Підтримка сільських підприємств» - допомога сільським підприємствам запровадити цифрові технології. Банк Франції надає кредити та гранти малим та середнім підприємствам, які розташовані в сільській місцевості, які інвестують у цифрові технології, заходи з надання консультацій та підтримки бізнесу щодо використання цифрових технологій. Приклади проєктів, які можуть бути підтримані програмою: створення веб-сайтів та онлайн-магазинів; впровадження систем електронного документообігу; використання соціальних мереж для просування продукції та послуг; розробка та впровадження інноваційних продуктів та послуг [23].

Отже, Франція активно працює з комплексними програмами, дія яких направлена не лише на сільськогосподарське виробництво, а й на розбудову сільських територій, що є потужним поштовхом до розвитку аграрного сектору країни. Для порівняння розглянемо декілька прикладів кран Східної Європи.

### *Румунія*

Зі вступом в 2007 році Румунії до ЄС почалася нова ера в аграрній економіці та розвитку села країни, оскільки зважаючи на необхідність успішної інтеграції

в європейську сільську економіку країна провела ряд швидких реформ сільського господарства та сільської економіки Румунії [24].

Агросектор Румунії налічує велику частку дрібних індивідуальних господарств, багато з яких займаються сільським господарством на невеликих ділянках землі для власного споживання, і кілька тисяч великих підприємств. Серед країн ЄС Румунія має найбільшу кількість фермерів - майже 3,5 мільйона, з яких 90% є невеликими, мають менше 5 га. При цьому Румунія є одним з найбільших виробників зернових в ЄС (62%, що зумовлено, по-перше, відмінними ґрунтами для цих культур - у Румунії є широкий діапазон типів ґрунту з високим теоретичним потенціалом, понад 60 % її орних земель високо- і середньородючі), по-друге, внутрішнім попитом на сільгосппродукцію) і найбільшим виробником насіння соняшнику, меду та слив [25].

Але економіка Румунії, в якій здебільшого домінує сільське господарство, все ще погано інтегрована в ринкову економіку. На думку Світового Банку, який підтримує сільськогосподарське зростання Румунії, країна може повернутися на світовий зерновий ринок завдяки раціональному розподілу бюджету та інвестиціям, що підтверджує особлива увага збоку таких великих зернотрейдерів, як Alfred Toepfer і Cargill. Аграрний сектор Румунії є однією із базових галузей національної економіки, що має велике соціально-економічне значення. Загальна площа сільськогосподарських угідь Румунії становить 61,7% території країни (визначення сільських районів за методикою Організації Економічного Співробітництва та Розвитку (OECD), згідно з якою сільськими районами є райони, щільність населення яких менше 150 жителів на кв. км.). При цьому на орну землю припадає 63,9% усіх сільгоспугідь, хоча протягом останнього десятиліття у Румунії відбулось зменшення орних земель – на сьогодні загальна частка становить 8,4-8,6 млн га орних земель, а не 9,5 млн га, як раніше. Адже у кожній провінції зникло понад 1000 га орних угідь, що були використані під різноманітні будівельні проєкти [26]

Наразі у Румунії більшість сільськогосподарських земель (96%) знаходиться у володінні приватного сектора, є велика кількість нетоварних і низькотоварних селянських господарств (66,5% орних земель країни), що характеризуються малими розмірами, надмірно розкиданими ділянками, невеликими фінансовими ресурсами та малим ступенем механізації сільгоспвиробництва, які не мають можливості вкладати гроші, удобрювати ґрунт, використовувати зрошувальні системи і застосовувати сучасні технології.

У зв'язку з цим, запроваджена Румунією політика в цій сфері направлена на перетворення невеликих сімейних ферм у товарні за допомогою концентрації землі та об'єднання коштів, аби таким чином, підвищити ефективність виробництва. Уряд через профільне міністерство сприяє переходу низькотоварних господарств у товарні завдяки Реформі земельної власності і заохочуючи перехід присадибних господарств у товарні. Цей процес передбачає встановлення законодавчих рамок для надання щорічних дотацій. Прикладом підтримки груп виробників і асоціації фермерів стала Національна програма розвитку села на 2017-2023 рр. [27]

Одним із головних фінансистів румунського сільського господарства є СЕС Bank, який зафіксував у 2022 році значну еволюцію щодо фінансування малих і середніх фермерів, при цьому кількість нових наданих кредитів склала приблизно 1,4 мільярда леїв, що майже на 80% більше порівняно з попереднім роком [28]. Він став найбільшим банком державної програми для сільського господарства Rural Invest, а також найбільшим фінансистом кредитів APIA, де було видано близько 7 тис. кредитів [29].

У рейтингу сегментів сільськогосподарського бізнесу, що фінансуються Основну частку фінансування СЕС Bank (понад 60% від загального обсягу фінансування сільського господарства) направлено на вирощування великих культур (пшениця, кукурудза), далі йдуть сектори тваринництва та виробництва продукції переробки, потім овочівництва та плодівництва, лісового господарства та рибництва.

Цільовими напрямками є позики на оборотний капітал, які використовуються для закупівлі добрив та фінансування поточної діяльності, інвестиційні кредити направляються на придбання обладнання: іригаційні системи, комбайни, трактори чи силоси, автоматичні системи доїння, які контролюють стан кожної тварини, будівництво цехів з траншейним обладнанням, складських приміщень, пакувальних та копильних камер, холодильні камери, обладнання для переробки соку, упаковку тощо. Переваги в кредитуванні мають комплексні проєкти підвищення конкурентоспроможності місцевих виробників, для замикання виробничого циклу та отримання вищої прибутковості на кілограм проданого зерна/молока/м'яса.

Вагомий внесок в підтримці аграріїв має сільський кредитний гарантійний фонд FGCR – IFN SA, предметом діяльності якого є взяття на себе гарантійних зобов'язань та видачу гарантій, у тому числі за рахунок державних коштів, наданих головним чином Міністерством сільського господарства та сільського розвитку, з метою досягнення сільськогосподарського та рибного виробництва фермерами та переробниками

сільськогосподарської продукції, інвестиції в сільське господарство, аквакультуру, а також реалізацію проєктів, що співфінансуються з Національного сільського господарства. Ця приватна установа, заснована в лютому 1994 року як акціонерне товариство після переговорів між Комісією Європейського Співтовариства та урядом Румунії, є першим гарантійним фондом Румунії, який працює з сільським господарством. Більшу частку акцій FGCR-IFN – SA тримає CEC Bank, а також румунська держава через Міністерство сільського господарства та сільського розвитку [30].

Основними видами послуг, які надає на сьогодні FGCR-IFN – SA:

- Гарантії для аграріїв «П'ятиразова субсидія»; «Потрійні субсидії»
- Гарантії за компонентами RURAL PLUS та AGRO PLUS схеми державної допомоги IMM PLUS; Схеми допомоги de minimis;
- Фермерський кредит;
- Гарантії по програмі RURAL INVEST; Підпрограмою АГРО IMM INVEST;
- Гарантії, надані за кредитами, спрямованими на фінансування оборотних коштів; оборотних коштів, на основі сертифікатів, виданих APIA;
- Гарантії, надані за кредитами, призначеними для фінансування інвестицій державних бенефіціарів PNDR; проєктів приватних бенефіціарів PNDR, POPAM і PAC;
- Гарантійні листи на користь AFIR для отримання авансу - державні бенефіціари;
- Гарантії, надані за кредитами, призначеними для фінансування інвестицій у сільське господарство та аквакультуру без фінансування від PNDR та POPAM;
- Гарантії, надані за кредитами, спрямованими на придбання землі сільськогосподарського призначення;
- Гарантії для кредитів невеликої вартості (максимум 1 000 000 леїв), з рівнем гарантійного покриття менше 100%.

Ще один румунський банк, який допомагає сільському господарству - Banca Transilvania. Це найбільший за активами банк Румунії, який продовжує прискореними темпами фінансувати сільськогосподарський бізнес, загальна вартість кредитів, наданих цьому сектору, наблизилася до 1 мільярда євро (5 мільярдів леїв) у 2022 році [31].

Найпопулярнішими кредитами є «Кредит APIA», «П'ятикратна субсидія», «Кредит на створення та підтримку сільськогосподарських культур».

Отже, у Румунії банки являються провідниками європейської аграрної політики та відіграють важливу роль у фінансуванні та реформуванні сільського господарства.

#### *Польща*

У 2004 році Польща стала членом Європейського Союзу, що відкрило нові можливості для розвитку економіки та обміну культурними та науковими ідеями.

Країна змогла стати однією з країн з найшвидшим розвитком серед країн Європи, збільшуючи свій ВВП та покращуючи рівень життя населення. Інвестиції з ЄС сприяли модернізації інфраструктури та підтримці підприємств. Вступ до ЄС також призвів до значного збільшення міграції робочої сили з Польщі в інші країни ЄС, особливо в Великобританію та Німеччину, що стало однією з характерних особливостей польського досвіду в Європі. Польський уряд активно підтримує сільськогосподарську галузь через програми фінансування та субсидії ЄС, безвідсоткові кредити та гранти на розвиток. Доступ до цих нестандартних інструментів, а також переваги діяльності в Спеціальних економічних зонах, які в переважній більшості є безповоротними дотаціями (тобто є безкоштовними та не потребують повернення) мають значні переваги для польських аграріїв в порівнянні з іншими країнами ЄС.

Серед польських господарств дуже розвинена спеціалізація, господарства із невеликим земельним банком, що є основою польського сільгоспвиробництва, характеризуються як більш ефективні. Вони відкриті до вимог ринку, технічного і біологічному прогресу. Використовуючи пільгові кредити, такі господарства здійснюють модернізацію і докуповують землю. Такому динамічному розвитку агросектору країни сприяв вступ Польщі до ЄС. Рентабельність польського сільського господарства сьогодні становить близько 40-50%. Кожен гектар в середньому забезпечує прибуток у 3-4 тис. злотих (750-1000 євро). При цьому субсидії ЄС з розрахунку на 1 га становлять близько 250 євро. Держава проводить довгострокову політику розвитку дрібних господарств, що також розглядається як ефективний засіб самозайнятості населення та вирішення соціальних проблем села.

Постановою № 193 Ради Міністрів Польщі від 17 жовтня 2023 року було затверджено «Стратегію сталого розвитку сільських територій, сільського господарства та рибальства до 2030 року» на основі Закону від 6 грудня 2006 року про засади політики розвитку, яка визначає цілі середньострокової стратегії розвитку країни щодо сільських територій та агропродовольчої галузі [32]. Основною метою Стратегії є багатофункціональний економічний розвиток сільських територій,

забезпечення продовольчої безпеки країни та збільшення доданої вартості від сільського господарства, а також стає збільшення доходів її мешканців при мінімізації економічного, соціального та територіального розшарування та покращенні стану навколишнього природного середовища. SZRWRiR 2030 визначає три сфери, від яких залежить реалізація цілей стратегії:

- 1) Ефективне управління розвитком
- 2) Стабільне фінансування розвитку
- 3) Стала здатність творити та навчатися

В рамках вказаної стратегії фермери можуть отримати підтримку на програмами:

1. Фінансова підтримка, субсидії на діяльність

а) оцінки збитків втрати врожаю, пов'язаних із посухою – в частині Положення про страхування сільськогосподарських культур і сільськогосподарських тварин;

б) відшкодування акцизного збору, що входить до ціни дизпалива, що використовується у сільськогосподарському виробництві;

в) виплати по площі у відповідності до Програми розвитку села за наступними напрямками:

- прямі платежі,
- тимчасова внутрішня підтримка,
- платежі за території з природними обмеженнями або іншими специфічними обмеженнями (ONW),
- агро-екологічно-кліматичні платежі (ППР 2014-2020 та CAP 2023-2027),
- екологічні платежі (ППР 2014-2020 та CAP 2023-2027),
- платежі за лісонасадження (ППР 2007-2013, ППР 2014-2020 та CAP 2023-2027).

2. Соціальне забезпечення
3. Сертифікати, дозволи та реєстри
4. Культивування
5. Розведення тварин
6. Нерухомість і землі сільськогосподарського призначення

Польські банки мають більш чіткі механізми взаємодії з державними програмами підтримки, пропонуючи спеціалізовані продукти для сільськогосподарських підприємств, включаючи аграрні кредити з нижчими відсотковими ставками, а також страхування врожаю. Спеціалізовані аграрні банки, такі як Bank Gospodarki Żywnościowej (BGŻ), пропонують широкий спектр послуг для аграріїв. Серед класичних

форм фінансових інструментів у Польщі широко застосовуються різні види кредитування, лізинг, позики, банківські гарантії, венчурні вклади, IPO на фондовому ринку. Відсоткові ставки та комісійні платежі є нижчими у порівнянні із фінансовим ринком України, а процедура спрощена.

Пільгові позики, які надає BGŻ для авансового фінансування операцій в рамках заходів, передбачених Стратегічним планом Спільної аграрної політики на 2023-2027 роки (PS CAP 2023-2027) за рахунок коштів державного бюджету можуть бути використані для фінансування операцій, що здійснюються в інтервенціях:

- Інфраструктура в сільській місцевості та впровадження концепції розумного села
- LEADER/Місцевий розвиток під керівництвом громади (CLLD)
- Співпраця оперативних груп EPI
- Професійний розвиток фермерів
- Комплексне сільськогосподарське консультування
- Професійний розвиток консультативного персоналу
- Підтримка демонстраційних ферм

Сума позики не може перевищувати частки коштів Європейського сільськогосподарського фонду розвитку сільських територій (ЄАФСР) у розмірі наданої фінансової допомоги, комісія 0,1% сума кредиту, наданого в день видачі першого траншу, процентна ставка за траншами позики в певному місяці дорівнює 0,25 довідкової ставки WIRON 1M Compound Rate в останній день попереднього місяця, за винятком державних свят і субот. Відсоткова ставка встановлюється з точністю до двох знаків після коми та змінюється щомісяця. Нараховування відсотків на суму використаного кредиту відбувається щомісяця з моменту виникнення кредитної заборгованості до дня, що передує погашенню суми використаного кредиту. Для розрахунку відсотків використовується процентний календар 365 (366)/365 (366) днів [33].

Також аграрії мають можливість оформити гарантію Agromax - безкоштовну гарантію повернення кредиту, яка надається завдяки ресурсам Фонду сільськогосподарських гарантій Плюс (FGR PLUS) зі Стратегічної програми Спільної аграрної політики (PS WPR), яка може являти собою державну допомогу або допомогу de minimis та покриває оборотний капітал або інвестиційні кредити, надані банками-кредиторами, з якими BGK уклав угоди щодо цього.

У Польщі немає обмежень на проведення операцій в іноземній валюті. Крім того, зареєстровані в Польщі компанії можуть отримати фінансування з джерел, які

знаходяться за межами країни. Джерелами фінансування можуть стати структурні фонди та Фонд солідарності Європейського союзу, програми міжнародних фінансових організацій та комерційних структур.

Види інших бізнес-кредитів, які можна отримати в Польщі:

- на рахунок компанії для будь-якого використання;
- на оборотні кошти – для фінансування поточних операцій (закупівля товарів, виплата зарплати або погашення зобов'язань перед контрагентами);
- іпотечний кредит – на придбання приміщення для ведення бізнесу;
- інвестиційний кредит – це кредит готівкою, призначений для фінансування довгострокових інвестицій (придбання нерухомості, обладнання чи будівництво виробничих потужностей);
- консолідаційний – коли поєднують кілька кредитних зобов'язань в одне з нижчою процентною ставкою та довшим терміном погашення.

Комерційні банки в Польщі кредитують бізнес, здебільшого, після мінімального терміну роботи на польському ринку протягом року. Для отримання фінансування новостворені компанії можуть звернутись до Агентства регіонального розвитку в кожному воєводстві, які кредитують компанії мікро, малого та середнього бізнесу. Агентство фінансує польські компанії як по програмам фонду ЄС, так і по власним програмам. Основними вимогами для отримання кредиту на розвиток бізнесу є реєстрація фірми, ведення бізнесу, а також реалізація отриманих інвестицій на території відповідного воєводства Польщі (такі кредити розподіляються на регіональному рівні).

Програми кредитування охоплюють переважно цілі на розвиток бізнесу та впровадження інноваційних технологій: придбання обладнання, різноманітні інноваційні програми.

Ключову роль у фінансуванні аграрного сектору Польщі, підтримуючи фермерів, агропідприємства та сільські громади відіграє PKO Bank Polski, який допомагає адаптуватися до сучасних економічних викликів та сприяючи їх розвитку.

Основні напрямки підтримки сільського господарства:

1) Фінансування фермерів та аграрних підприємств:

- Надання кредитів на купівлю землі, техніки, добрив, насіння
- Спеціальні програми кредитування фермерських господарств

2) Агроінвестиційні програми:

- Лізинг сільськогосподарської техніки
- Довгострокові інвестиційні кредити на модернізацію ферм

- Кредити для розвитку агропереробних підприємств

3) Співпраця з урядом та ЄС:

- Участь у програмах фінансування, підтриманих Європейським Союзом
- Кредити із субсидіями для сталого розвитку сільського господарства
- Фінансування екологічних та енергоефективних проектів (наприклад,

використання відновлюваних джерел енергії на фермах)

4) Страхові програми для аграріїв:

- Захист від втрат через природні катастрофи, посухи, повені
- Поліси страхування врожаю та сільгосптехніки

5) Цифровізація та модернізація сільського господарства:

- Підтримка фермерів у впровадженні цифрових технологій у агросекторі
- Онлайн-банкінг та мобільні сервіси для керування фінансами фермерських

господарств

Ряд дотацій, які надаються з державних та європейських фондів, є безкоштовною фінансовою допомогою для реалізації інвестицій, що не підлягає поверненню чи відшкодуванню. Різноманітні програми дотацій та субсидій існують в залежності від локації компанії, галузі, технологічного розвитку, обсягів інвестицій тощо. Польський уряд приділяє значну увагу підтримці та розвитку інноваційних виробництв. Якщо для виробництва якісної нової продукції або надання інноваційних послуг компанія придбаває продукти інтелектуальної власності або наукові розробки, державою відшкодовується до 50% понесених витрат. Кошти можуть бути виділені на закупівлю обладнання, матеріалів, машин, операційних систем, а також на рекламу та витрати на юридичні послуги. За дотаціями в рамках програм, які фінансуються з фондів Євросоюзу, може звернутись будь-яка компанія, яка зареєстрована та провадить діяльність на території Польщі.

### *Словаччина*

Словацьке сільське господарство пройшло важкий шлях розвитку після 1990 року, коли йому довелося адаптуватися до умов ринкової економіки та обмежень державної підтримки. Згідно з даними Статистичного управління Словацької Республіки, основні економічні показники у сільському господарстві Словаччини переважно зростали з 2022 році порівняно з 2021 роком. В умовах економічно складних криз (Covid пандемія, енергетична криза, війна в Україні), відбулося значне зростання частки сільського господарства у валовій доданій вартості словацької

економіки (+0,5 в.п.) та незначне збільшення частки середньої заробітної плати (+0,34 в.п.) [34].

Банківський сектор відіграє ключову роль у розвитку економіки та сільських територій Словаччини. З моменту вступу до Європейського Союзу у 2004 році, Словаччина активно інтегрувала європейські фінансові інструменти для підтримки сільського господарства та розвитку сільських регіонів.

Зміни в державній політиці підтримки сільського господарства вплинули на роль банків. Відхід від політики підтримки цін на користь підтримки доходів вимагає від банків більш ретельного оцінювання кредитоспроможності позичальників. Водночас, акцент на розвитку сільських територій створює можливості для банківського кредитування інфраструктурних проєктів та сільського бізнесу. Вступ до ЄС відкрив доступ до європейських програм підтримки, які можуть бути частково реалізовані через комерційні банки.

Європейська інтеграція зіграла важливу роль у підвищенні інвестицій у сільську інфраструктуру Словаччини. Це створило нові можливості для комерційних банків кредитувати проєкти з післязбиральної обробки, зберігання та транспортування сільськогосподарської продукції. Однак, використання європейських фондів часто пов'язане з бюрократичними процедурами, що може ускладнювати участь банків у таких програмах.

Розглянемо вплив європейської політики в підтримці агросектору Словаччини:

1. Європейський контекст: Спільна сільськогосподарська політика (CAP) та фінансування є основним механізмом підтримки сільського господарства та сільських територій. У 2022 році Європейська Комісія затвердила Стратегічний план CAP для Словаччини на 2023–2027 роки, який спрямований на підвищення конкурентоспроможності та стійкості сільського господарства, з особливою увагою до малих та середніх фермерських господарств, а також молодих фермерів. План також передбачає інвестиції в охорону природних ресурсів, кліматичні заходи та розвиток сільських територій, включаючи створення 1500 робочих місць та підтримку 430 сільських підприємств [35].

2. Європейський інвестиційний банк (EIB) активно підтримує сільський розвиток Словаччини. У 2016 році EIB надав кредит у розмірі 250 мільйонів євро для співфінансування пріоритетних проєктів у рамках Програми розвитку сільських територій Словаччини на 2014–2020 роки. Ці кошти спрямовані на підтримку агропродовольчого виробництва, лісового господарства, сільського туризму та послуг,

а також на заходи з адаптації до зміни клімату та підвищення ефективності використання ресурсів [36].

3. Словацький гарантійний та розвитковий банк (SZRB), заснований у 1991 році, є спеціалізованою фінансовою установою, яка підтримує малі та середні підприємства, включаючи аграрний сектор. Банк надає кредити, гарантії та інші фінансові інструменти для сприяння розвитку сільських територій та агробізнесу, серед яких:

- «Польова» позика - спрощений доступ до коштів у формі прохідного кредиту для подолання тимчасової фінансової потреби до надання субсидії РРА.
- Кредит «Моя земля» - можливість придбання землі сільськогосподарського призначення та забудованої землі під господарськими будівлями.
- Кредит FlexiAGRO - гнучке фінансування до 300 000 євро без документального підтвердження цільового використання для бізнес-планів в аграрному секторі [37].

4. Комерційні банки також відіграють важливу роль у фінансуванні сільського господарства:

- VÚB: Підтримує близько 1500 клієнтів у агробізнесі з кредитним портфелем майже 600 мільйонів євро. Банк активно фінансує інвестиції в зберігання продукції, іригаційні системи та інші проекти, спрямовані на підвищення ефективності та стійкості аграрного сектору.

Наприклад, Професійна позика для фермерів - це гнучке фінансування, яке відповідає сезонним потребам. З Profíúver для фермерів можна отримати доступ до коштів до 90% останньої сплаченої фермером субсидії РРА, з максимальною сумою до 90 000 євро [38].

- ČSOB: Пропонує спеціалізовані фінансові продукти для аграрного сектору, включаючи кредити на операційні потреби, інвестиційні проекти та придбання сільськогосподарських земель. Банк також співпрацює з Агентством з виплат у сільському господарстві для реалізації проектів у рамках Програми розвитку сільських територій. Серед найбільш популярних програм агрофінансування такі:

а) Прохідний сільськогосподарський кредит - служить для отримання коштів між поданням заявки на підтримку аграрних проектів і її наданням. Основними перевагами є попереднє фінансування прямих платежів нецільовою позикою, можливість оформлення кредиту протягом року, можливість надання кредиту, що перевищує очікувану суму прямих виплат, кредит у формі овердрафту на невизначений термін, погашення основної суми кредиту за рахунок прямих отриманих платежів, без комісії

за зобов'язання та пільгових комісій. Мінімальне забезпечення – надання кредиту на підставі договору застави на рахунок субсидії

б) Інвестиційний кредит на купівлю землі сільськогосподарського призначення

Особливостями кредитування є фінансування викупу землі сільськогосподарського призначення з можливістю повернення вже придбаної землі, кредитна лінія для нових покупок на наступні 12 місяців, максимальний термін погашення кредиту становить 15 років з можливістю продовження погашення до 30 років та ін.

в) Інвестиційний кредит для фермерів і виробників продуктів харчування для придбання технологій, нерухомості та інших довгострокових потреб. Перевагами кредитування є можливість рефінансування проєктів за підтримки Програми розвитку сільських територій, в тому числі без прямої участі в цій програмі, вигідні процентні ставки, гнучкі можливості встановлення дат розстрочки відповідно до виробничого циклу компанії.

г) Кредит на фотоелектричні панелі - покриття витрат на придбання фотоелектричних панелей, їх установку або внесення змін у будівлю, наприклад, реконструкцію даху. Особливостями є фінансування до 100% інвестиційних витрат, включаючи будівельні зміни, з можливістю рефінансування вже сплачених інвестиційних витрат, сума кредиту від 100 000 євро до 1 млн євро строком до 10 років, термін вибору протягом 12 місяців з моменту підписання кредиту [39].

- Tatra banka: Надає інвестиційне фінансування для фермерів, включаючи кредити на придбання обладнання, будівництво та модернізацію господарств, а також підтримку проєктів, що відповідають вимогам сталого розвитку:

а) Операційне фінансування для фермерів - фінансування поточних потреб дозволяє отримати кошти протягом усього сільськогосподарського року. Наприклад, на закупівлю насіння, добрив, хімікатів, палива.

б) Інвестиційне фінансування для фермерів - на придбання, побудову чи ремонт нерухомості, технології, машини чи обладнання.

в) Прохідний сільськогосподарський кредит - подолання часової розбіжності між поданням заявки на отримання сільськогосподарської субсидії від Європейського Союзу та фактичною виплатою коштів.

г) Фінансування земель сільськогосподарського призначення.

д) Фінансування енергетичних проєктів.

е) Фінансування інвестиційного проєкту ЄС за підтримки фондів Європейського Союзу [40].

Закон № 280/2017 регулює надання державної підтримки сільському господарству та розвитку сільських територій у Словаччині. Він визначає компетенції державних органів, умови надання субсидій та обов'язки отримувачів підтримки. Крім того, урядові постанови встановлюють умови надання грантів для підтримки підприємництва в аграрному секторі, включаючи участь у виставках, підтримку племінної справи та компенсацію втрат від санітарних заходів.

Незважаючи на значну підтримку з боку ЄС, держави та банківського сектору, розвиток сільських територій Словаччини стикається з кількома ключовими викликами:

- Скорочення сільського населення: молодь переїжджає до міст або за кордон, що створює дефіцит робочої сили в аграрному секторі.
- Фрагментація земель: сільськогосподарські угіддя часто подрібнені, що ускладнює їх ефективне використання.
- Кліматичні зміни: сільське господарство вразливе до посух, повеней та інших кліматичних ризиків.
- Бюрократичні бар'єри: фермери стикаються з труднощами при доступі до грантів та фінансування через складні процедури.

У відповідь на ці виклики Словаччина посилює підтримку молодих фермерів, інвестує у цифровізацію сільського господарства та модернізує інфраструктуру в сільських громадах. Банки намагаються адаптувати свої продукти під потреби аграрного сектору - зокрема, пропонують гнучкі умови кредитування та страхування врожаю.

### *Туреччина*

Продовольча безпека є ключовим елементом національної безпеки кожної країни. Банківське обслуговування підприємств, які забезпечують продовольчу безпеку, відіграє важливу роль у підтримці їхньої діяльності, фінансуванні інновацій та забезпеченні стабільності аграрного сектору. Туреччина демонструє стабільну економічну ситуацію, що дозволяє банкам пропонувати ширший спектр фінансових послуг для підтримки аграрного сектору.

Сільськогосподарська економіка Туреччини входить до десятки найкращих у світі, половина країни складається з сільськогосподарських угідь, а майже чверть населення зайнято в сільському господарстві. Туреччина – основний виробник пшениці, цукрових буряків, молока, птиці, бавовни, помідорів та інших фруктів і овочів, а також є провідним виробником абрикосів і фундука в світі. Молоде та зростаюче

населення Туреччини відкриває можливості для зростання ринку й впровадження нових продуктів. Туреччина імпортує насіння олійних культур, включаючи соєві боби та шрот, а також зернові продукти як корми для тваринного сектора та птахівництва. Крім того, Туреччина імпортує сировину для свого харчового й хлібопекарського секторів та додаткову бавовну як сировину для текстильної промисловості [41].

Міністерство сільського та лісового господарства Туреччини оголосило про прийняття моделі планового сільського господарства в межах бачення «Століття Туреччини». У 2006 році було запроваджено законодавство, натхненне розвиненими країнами всього світу. Рівень підтримки, який у 2002 році становив 1,8 млрд TL (91,5 млн дол.США), до кінця 2022 року досяг 40,4 млрд TL (2,05 млрд дол.США), що дозволило досягти рекордного обсягу заводської продукції. Виробництво сільськогосподарських культур у Туреччині, яке становило 98 млн т у 2002 році, зросло до 128,6 млн т у 2022 році. Так само поголів'я великої рогатої худоби зросло з 9,9 млн у 2002 році до 18 млн у 2022 році. Поголів'я овець і кіз також зросло з 32 млн до 58 млн.

У листопаді 2024 року Міністерство сільського та лісового господарства Туреччини (MinAF) оприлюднило План сільськогосподарського виробництва, який спрямований на оптимізацію та підвищення стійкості турецького сільського господарства, який виділяє пріоритетність виробництва зерна, худоби та аквакультур та має дату початку реалізації 2025 рік.

Очікується, що новий підхід до виробництва змінить структуру сільськогосподарської продукції, виробленої Туреччини найближчими роками.

У квітні 2025 року Туреччина пережила одне з найсильніших похолодань у сільському господарстві за останні 10 років. Різкі перепади температур завдали шкоди посівам по всій країні. Наразі урядові групи проводять польові оцінки після похолодання. Водночас постраждалим фермерам наказано повідомляти про збитки в місцеві сільськогосподарські управління та страхові компанії, оскільки Туреччина надає підтримку виробникам для забезпечення безперервності виробництва та обмеження збитків.

Державні програми підтримки спрямовані на стимулювання інвестицій у сільське господарство та забезпечення продовольчої безпеки. Турецькі банки пропонують субсидовані кредити для аграрного сектору, включаючи фінансування сезонних робіт, закупівлю техніки та розвиток інфраструктури.

Банки активно співпрацюють з міжнародними фінансовими організаціями для залучення додаткових ресурсів. Стабільна економічна ситуація Туреччини дозволяє банкам пропонувати довгострокові кредити та інші фінансові послуги.

Економічна стабільність сприяє розвитку аграрного сектору, що є важливим для забезпечення продовольчої безпеки. Туреччина активно залучає іноземні інвестиції, що позитивно впливає на фінансову підтримку підприємств.

Провідним державним банком Туреччини, який спеціалізується на підтримці аграрного сектору, є Ziraat Bankası. Банк пропонує субсидовані кредити для фермерів, фінансування інфраструктурних проєктів та розвиток сільського господарства. Процентні ставки варіюються залежно від програми, але часто є нижчими завдяки державній підтримці. Банк активно співпрацює з урядом Туреччини для забезпечення доступу до фінансування аграрного сектору. Найбільш популярні наступні кредитні продукти:

- Позики на худобу та аквакультуру (кредити на тваринництво, позики на рибальство)
- Кредити на механізацію сільського господарства (позики на невелике обладнання, сучасне зрошення під тиском)
- Інші кредити (позики на придбання бізнесу, позики на купівлю землі, урожай і маркетингові кредити, кредити на підтримку виробництва, позика на підтримку сільського господарства в розстрочку, кредити на транспортні засоби, позика під електронний документ продукту (ELÜS), ліцензовані інвестиції в складське господарство, кредити на контрактне виробництво, кредити для використання в рамках програми IPARD)
- Кредити на виробництво рослинництва
- Жіночий фермерський кредит
- Кредит «Молодий фермер»
- Позика «Золотий вулик»
- Позика на сонячне зрошення
- Виробничий кооперативний кредит
- Сільськогосподарський трансферний кредит
- Позика на підтримку рибалки [42].

Ще один крупний турецький банк Türkiye İş Bankası підтримує сільськогосподарське виробництво з моменту свого створення в 1924 році. Сільськогосподарський банкінг — це тип банківської діяльності, який зосереджений на

задоволенні фінансових потреб екосистеми та забезпеченні фінансування цієї сфери. У зв'язку з цим Türkiye İş Bankası робить внесок у сільськогосподарську екосистему чотирма способами за допомогою сільськогосподарських кредитів, які пропонують вигідні відсоткові ставки та фінансові умови для задоволення всіх фінансових потреб виробників, картки İmese, миттєвої сільськогосподарської позики, яка дає доступ до кредиту, навіть не відвідуючи відділення, і на яку можна подати заявку через İşSer, İmeseMobil, яка пропонує всі види технічної підтримки щодо сільськогосподарської інформації, та Workup Agri, дім підприємців, які привносять інший підхід у сільськогосподарські технології. Банк пропонує для агропідприємств наступні послуги:

- Кредити на сільське господарство та тваринництво:

1) Миттєвий сільськогосподарський кредит з гнучкими платежами в розстрочку до 2 000 000 TL і терміном погашення 8 місяців через İşSer або Інтернет-відділення.

2) Кредити на худобу (ВРХ, вівці, бджільництво)

3) Сільськогосподарські кредити, які відповідають бюджету фермерів

4) Кредити на придбання трактора та обладнання для сезону збору врожаю.

5) Кредити для бізнесу

6) Сільськогосподарські інвестиційні позики - такі як купівля землі, тварин, теплиці

7) Позика під електронний документ продукту (ELÜS) (Електронна товарна квитанція – електронний запис, який складається після надходження сільськогосподарської продукції на ліцензовані склади)

- Сільськогосподарські банківські продукти (фінансові рішення та специфічні фінансові продукти)

- Цифровий сільськогосподарський банкінг

• Картка сільськогосподарської продукції для оплати продуктів, які доставляються до Офісу ґрунтових продуктів (ТМО)

• Картка İmese для фермерів, безвідсоткова підтримка для виробництва від палива до добрив, від насіння до електроенергії, від тракторних шин

- Кредити на придбання трактора та обладнання

• İmese POS — це економічно ефективний POS-додаток, який можуть фізично чи віртуально використовувати компанії, що займаються продажем сільськогосподарської продукції, особливо насіння, розсади, добрив, пестицидів, мазуту, кормів і сільськогосподарського обладнання

- Кампанії для фермерів і сільськогосподарських банків - додаток для моніторингу можливостей фермерських та аграрних банківських кампаній
- Спільні семінари з обміну інформацією, яка об'єднує всіх зацікавлених сторін сільськогосподарської екосистеми з метою сталого сільського господарства та розглядає всі ключові питання щодо майбутнього сільського господарства.
- Додатковий рахунок Farmer для задоволення потреби в готівці, сплачуються відсотки лише за дні фактичного використання, із варіантами погашення, які відповідають періоду виробництва [43].

Усі державні та банківські програми націлені на стимулювання та підтримку задля сталого розвитку сільськогосподарських та переробних підприємств Туреччини.

**Висновки.** Сільське господарство — це велика екосистема, яка простягається від виробників до домашніх господарств і від ґрунту до столу. Ця екосистема є стратегічною територією, яка забезпечує продовольчу безпеку, а також забезпечує сировиною різні галузі, створює робочі місця, займає важливу частку у зовнішній торгівлі.

За останні роки спостерігається зростання уваги до сільськогосподарського сектору з боку урядів та міжнародних організацій, що сприяє розвитку програм та ініціатив з фінансової підтримки сільського господарства практично в усіх країнах. Також, важливо, щоб банки продовжували активно впроваджувати інноваційні фінансові інструменти та сприяли стабільності виробництва продукції сільгосппідприємств. Тільки шляхом тісної співпраці між банками та сільськогосподарськими підприємствами можна ефективно протистояти викликам збереження продовольчої безпеки. Як показав аналіз європейських країн, партнерство з державами, міжнародними організаціями та банками дозволяє сільськогосподарським підприємствам отримувати необхідні фінансові ресурси та експертну підтримку для розвитку та впровадження нових технологій та практик. Банки у всіх країнах Європи відіграють ключову роль у розвитку сільських територій, забезпечуючи фінансову підтримку, сприяючи інноваціям та стійкому виробництву. Водночас, кожна країна має свої власні особливості та підходи до розвитку сільського господарства. Розуміння цих різноманітних підходів є основою для обміну досвідом та покращення фінансової підтримки сільського господарства на міжнародному рівні.

Ініціативи, наприклад, такі як MPS Agroalimentare, є прикладом того, як банки активно включаються у сільське господарство, надаючи спеціалізовані послуги та продукти для забезпечення сталого розвитку цього сектору.

Уряди країн, які розробили та активно впроваджують покрокові стратегії підтримки агросектору мають вагомі успіхи в напрямку розвитку сільських територій та сільського господарства. Ефективна регуляторна та фінансова політика з боку уряду створює сприятливий інвестиційний клімат, забезпечує впровадження стимулюючих програм та пільг для сільського господарства, а також доступ до фінансових ресурсів для сільських підприємств та фермерів.

Банки відіграють ключову роль у забезпеченні фінансової підтримки даного напрямку, адаптують свої продукти під потреби аграрного сектору, наприклад, пропонують гнучкі умови кредитування та страхування, перелік їх послуг допомагають сільським підприємствам та фермерам інвестувати в розвиток нових технологій, модернізацію та розширення своєї діяльності, цифровізацію сільського господарства та модернізацію інфраструктури в сільських громадах. Програми фінансової підтримки стартапів, дослідницьких проєктів та інших інноваційних ініціатив сприяють підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності галузі, залучають молодь повертатися на сільські території.

Також варто відмітити важливість для забезпечення успішного розвитку сільських територій ефективної співпраці між державними органами, банками, бізнесом та громадянськістю. Це може включати в себе укладання угод про партнерство, розробку спільних програм та ініціатив, спрямованих на підтримку сільського господарства та розвиток сільських територій. Поєднання державних і приватних ініціатив, а також участь у європейських програмах фінансування сприяє сталому зростанню аграрного сектора та поліпшенню умов життя в сільській місцевості.

### **Список використаних джерел**

1. Mikelis Grivins, Martin Hvarregaard Thors, Damian Maye. 2021. Financial subjectivities in the agricultural sector: A comparative analysis of relations between farmers and banks in Latvia, Denmark and the UK. *Journal of Rural Studies*. Volume 86, August 2021, Pages 117-126. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0743016721001789?via%3Dihub>
2. Birhanu, M.Y., Kassie, G.T. and Dessie, T. 2023. Evolution and scope of rural and agricultural finance in developing countries: A review. ILRI Research Report 121. Nairobi, Kenya: ILRI. URL: <https://hdl.handle.net/10568/138749>
3. Liz Lumley. UK farmers want digital-first banking too. The banker. URL: <https://www.thebanker.com/content/3b2b88f0-9a35-5d07-972b-24f2c4918da1>

4. Офіційний сайт Agricultural Mortgage Corporation plc.  
URL: <https://www.amconline.co.uk/>
5. Офіційний сайт The Co-operative Bank. URL: <https://www.co-operativebank.co.uk/>
6. Програми кредитування фермерів. Офіційний сайт Oxbury.  
URL: <https://web.oxplc.com/farm-loans>
7. Amanda Lim. Digital tools crucial for smallholder farmers but fundamental barriers remain — review. URL: <https://www.agtechnavigator.com/Article/2025/02/13/bank-unveils-blended-finance-for-uk-farmers-to-make-sustainable-changes/>
8. Офіційний сайт ABANKA. URL: <https://www.abanca.com/es/empresas/abanca-agro/>
9. Офіційний сайт BBVA. URL: <https://www.bbva.es/en/finanzas-vistazo/ae/financiacion/ayudas-para-jovenes-agricultores.html>
10. Офіційний сайт Банке Santander. URL: <https://www.bancosantander.es/en/agro>
11. Stima preliminare dei conti economici dell'agricoltura - Anno 2024. Siccità e costi penalizzano l'agricoltura. URL: <https://www.istat.it/comunicato-stampa/stima-preliminare-dei-conti-economici-dellagricoltura-anno-2024/>
12. Agroalimentare. Banca Monte dei Paschi di Siena S.p.A.  
URL: <https://www.mps.it/imprese/agroalimentare/index.html>
13. Fondazione Qualivita : Valorizzazione dei prodotti DOP IGP STG. Fondazione Qualivita. URL: <https://www.qualivita.it/>
14. Пріоритети процвітання: звіт про діяльність групи ЄІБ за 2024 рік. European Investment Bank. URL: <https://www.eib.org/en/publications/20240269-eib-group-activity-report-2024>
15. Il ruolo delle banche per un'Italia agricola sostenibile : Fondazione Qualivita. Fondazione Qualivita. URL: <https://www.qualivita.it/news/il-ruolo-delle-banche-per-unitalia-agricola-sostenibile/>
16. Banco de Crédito Cooperativo. URL: <https://www.bcc.es/en/>
17. Finanziamenti Imprese e Aziende Agricole. Si fa presto a dire banca!. Nel cuore del Paese. Nel cuore del Paese. URL: <http://www.nelcuoredelpaese.it/soluzioni/con-le-imprese-agricole/>
18. Finanziare l'impresa agricola. Banca UniCredit. URL: <https://www.unicredit.it/it/piccole-imprese/finanziamenti/tutti-i-finanziamenti.html>

19. Bienvenue sur le site de la Banque de France. Banque de France.  
URL: <http://www.banque-france.fr>
20. Alimentation et agriculture. Agence nationale de la cohésion des territoires.  
URL: <https://anct.gouv.fr/alimentation-et-agriculture>
21. FAOSTAT. Food and Agriculture Organization of the United Nations.  
URL: <https://www.fao.org/faostat/ru/#data/IC>
22. Commission européenne. URL: [https://ec.europa.eu/enrd/enrd-thematic-work/smart-and-competitive-rural-areas/smart-villages\\_fr.html](https://ec.europa.eu/enrd/enrd-thematic-work/smart-and-competitive-rural-areas/smart-villages_fr.html)
23. Réseau rural français, Un réseau au carrefour des territoires. Réseau rural français, Un réseau au carrefour des territoires. URL: <https://www.reseaurural.fr/>
24. GOV.RO. Ministerul Agriculturii și Dezvoltării Rurale. URL: <https://www.madr.ro/agricultura.html>
25. Comisia Europeană. Agriculture and rural development.  
URL: [https://agriculture.ec.europa.eu/cap-my-country/cap-strategic-plans/romania\\_ro](https://agriculture.ec.europa.eu/cap-my-country/cap-strategic-plans/romania_ro)
26. Banca Nationala a Romaniei. URL: <https://www.bnro.ro/Home.aspx>
27. OECD. Organizarea economică. Cooperare și dezvoltare.  
URL: <https://www.oecd.org/countries/romania/>
28. CEC.BANK. URL: <https://www.cec.ro/presa/cec-bank-este-unul-dintre-principali-finantatori-ai-agriculturii-romanesti>
29. Credit subvenții agricole APIA. URL: <https://www.cec.ro/subventii-agricole-apia>
30. Fondul de garantare a creditului rural. FGCR. URL: <https://fgcr.ro/despre-noi/>
31. Banca Transilvania. URL: <https://ukr.bancatransilvania.ro/companii/finantari-agricole>
32. Strategia zrównoważonego rozwoju wsi, rolnictwa i rybactwa 2030 (SZRWRI 2030). Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi. URL: <https://www.gov.pl/web/rolnictwo/strategia-zrownowazonego-rozwoju-wsi-rolnictwa-i-rybactwa3>
33. Preferencyjne pożyczki. Bank Gospodarstwa Krajowego. URL: <https://www.bgk.pl/programy-i-fundusze/programy/plan-strategiczny-dla-wspolnej-polityki-rolnej-2023-2027/>
34. Ministry of Agriculture and Rural Development of the Slovak Republic.  
URL: <https://www.mpsr.sk/en/>
35. Agriculture and rural development. URL: [https://agriculture.ec.europa.eu/index\\_en](https://agriculture.ec.europa.eu/index_en)
36. European Investment Bank. URL: <https://www.eib.org/en/index>

37. Financovanie agrosektora. Slovenská záručná a rozvojová banka. URL: [https://www.szrb.sk/kategorie-produktov/agrosektor/?\\_gl=1\\*yt4clb\\*\\_up\\*MQ.\\*\\_ga\\*NDc2NzE2NzkwLjE3NDU2ODA3MDQ.\\*\\_ga\\_9DGF7W7P0N\\*MTc0NTY4MDcwMy4xLjEuMTc0NTY4MDcwNi4wLjAuMA](https://www.szrb.sk/kategorie-produktov/agrosektor/?_gl=1*yt4clb*_up*MQ.*_ga*NDc2NzE2NzkwLjE3NDU2ODA3MDQ.*_ga_9DGF7W7P0N*MTc0NTY4MDcwMy4xLjEuMTc0NTY4MDcwNi4wLjAuMA).
38. Profiúver pre poľnohospodárov. VÚB BANK. URL: <https://www.vub.sk/firmy-a-podnikatelia/financovanie-pre-malych-podnikatelov/profiuver-pre-polnohospodarov.html>
39. Agrofinancovanie. ČSOB. URL: <https://www.csob.sk/podnikatelia-firmy/agrofinancovanie>
40. Úvery pre malé a stredné firmy. Tatra Banka. URL: <https://www.tatrabanka.sk/sk/business/uvery-financovanie/podnikatelske-uvery/>
41. Від зернових до цитрусових: вирощуванням яких культур славиться Туреччина. URL: <https://agroelita.info/vid-zernovykh-do-tsytrusovykh-vyroshchuvanniam-iakyykh-kultur-slavytsia-turechchyna/>
42. Tarım. Ziraat Finans Grubu. URL: <https://www.ziraatbank.com.tr/tr/kurumsal/tarim>
43. Tarım ve Hayvancılık Kredileri. URL: <https://www.isbank.com.tr/is-ticari/tarim-bankaciligi>



Наукове видання  
українською мовою

**СТАЛИЙ РОЗВИТОК СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ:  
ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Колективна монографія

Матеріали подані в авторській редакції мовою оригіналу

Фінансується Європейським Союзом. Проте висловлені погляди та думки належать лише авторам і не обов'язково відображають погляди Європейського Союзу чи Європейського виконавчого агентства з питань освіти та культури (EACEA). Ні Європейський Союз, ні грантодавець не можуть нести за них відповідальність.

Редактори:  
Кушнір С. О.  
Батракова Т. І.

Підписано до друку 09.06.2025. Формат 60×90/16.  
Папір офсетний. Друк цифровий. Гарнітура Arial.  
Умовн. друк. арк. 14. Тираж 300 прим. Зам. № 101.

Запорізький національний університет  
69011, м. Запоріжжя, МСП-41  
вул. Університетська, 66.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців, виготівників  
і розповсюджувачів видавничої продукції  
ДК № 5229 від 11.10.2016.