

УДК 330.33:338.12:631.15

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.17>**Руденко С.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування,  
Державний біотехнологічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2874-1957>

**Ряснянська А.М.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри управління земельними ресурсами, геодезії та кадастру,  
Державний біотехнологічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7362-2990>

**Попов Д.О.**

аспірант,  
Державний біотехнологічний університет

**Rudenko Serhii, Riasnianska Alona, Popov Dmytro**  
State Biotechnological University

## СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ СТАБІЛІЗАЦІЇ ТА ЗРОСТАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

### STRATEGIC GUIDELINES FOR THE STABILIZATION AND GROWTH OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN CRISIS CONDITIONS

*У статті досліджено стратегічні орієнтири стабілізації та зростання діяльності аграрних підприємств у кризових умовах. Встановлено, що основними кризовими явищами аграрних підприємств в умовах війни є руйнування логістичних ланцюгів, блокування морських портів, проблеми з бронюванням працівників, недоліки у постачанні паливо-мастильних матеріалів та матеріально-технічних засобів, руйнування виробничих потужностей та господарських комплексів, неможливість проведення польових робіт у зоні бойових дій. Проаналізовано бачення ситуації в сільському господарстві українськими фермерами. Наголошено на тому, що основними стратегічними орієнтирами стабілізації та зростання діяльності аграрних підприємств в умовах повоєнного відновлення мають стати: лібералізація зовнішньої торгівлі, створення і розвиток переробних підприємств, розширення кредитування та державної підтримки аграрних підприємств та реалізація євроінтеграційних реформ.*

**Ключові слова:** аграрні підприємства, кризові умови, стратегічні орієнтири, стабілізація, зростання.

*The article examines strategic guidelines for the stabilization and growth of agricultural enterprises in crisis conditions. It was established that the main crisis phenomena of agricultural enterprises in the conditions of war are the destruction of logistics chains, the blocking of sea ports, problems with the reservation of workers, problems with the supply of fuel and lubricants and material and technical means, the destruction of production capacities and economic complexes, the impossibility of conducting field work in war zones. The vision of the situation in agriculture by Ukrainian farmers was analyzed, according to whom the main shortcomings are: insufficient qualified workers; weak protection of property rights and cases of raiding; problems in settlements with trade networks; risks associated with the possibility of power outages; unpredictable actions of the state and constant changes in legislation. It is established that it should be noted that the achievement of post-war economic prosperity in Ukraine will be possible only if the country's economic policy measures are implemented within the framework of a clear and consistent strategy aimed at deregulation of the economy and creation of a favorable investment environment. The main priority of such a strategy should be the rethinking of the state's budgetary priorities. It is important to make government policy more focused on people's needs*

*and to focus on improving the quality of life of the rural population. It is necessary to create the most attractive conditions for people to return to permanent residence in the countryside, and perhaps even to stimulate population migration from cities to rural areas, creating interesting opportunities for work and life there. It was emphasized that the main strategic guidelines for the stabilization and growth of agricultural enterprises in the conditions of post-war recovery should be: the liberalization of foreign trade, the creation and development of processing enterprises, the expansion of credit and state support for agricultural enterprises, and the implementation of European integration reforms.*

**Keywords:** *agricultural enterprises, crisis conditions, strategic guidelines, stabilization, growth.*

**Постановка проблеми.** Кризові ситуації, що виникають у діяльності аграрних підприємств, є неприємною, але природною фазою їх розвитку. Першорядними причинами кризових процесів можуть бути сезонні та природно-кліматичні фактори. Крім того, існують зовнішні та внутрішні чинники, які сприяють поширенню кризових станів у аграрних підприємствах. Серед поширених зовнішніх чинників варто відзначити нерівномірність цін у галузі сільського господарства, втрату ринків збуту та господарських зв'язків з партнерами, зменшення платоспроможного попиту та недосконале законодавче середовище. На мікрорівні кризові ситуації часто виникають через кадрові проблеми, виробничі недоліки, недостатню якість управління та недосконалість маркетингу, а також відмову від інновацій. Проте коли мова йде про війну, менеджмент аграрних підприємств вимагають зовсім інших підходів. Адаптація аграрних підприємств до кризових умов війни нині стає ключовою проблемою економіки, від вирішення якої залежать як найближчі, так і віддалені перспективи соціально-економічного розвитку держави та рівень життя населення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням питань, пов'язаних з виявленням ризиків, що виникають в результаті господарської діяльності і можуть стати причиною кризових ситуацій, а також шляхів їх вирішення в системі менеджменту, займаються такі вітчизняні науковці, як: Батюк Г.В., Власенко Т.А., Дзюбановська Н.В., Жаліла Я.А., Жураковська Л.А., Колодій І.В., Ніценко В.С., Панченко В.А., Ревенко О.В., Русан В.М., Собкевич О.В., Шевченко А.В., Янишин Я.С. та інші [1–9]. Дослідження зосереджуються на аналізі процесу виникнення кризових ситуацій і визначенні шляхів їх подолання, зокрема застосування управлінських важелів. Однак з об'єктивних причин недостатньо розробленими залишаються питання теоретичного обґрунтування кризових тенденцій у аграрній галузі економіки та потребують розробки стратегічних напрямки стабілізації діяльності аграрних підприємств у кризових умовах, зокрема в умовах війни та правового режиму воєнного стану.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження стратегічних орієнтирів стабілізації та зростання діяльності аграрних підприємств у кризових умовах.

**Виклад основного матеріалу.** На сьогоднішній день українська економіка переживає небачений раніше в своїй історії шок. Військова агресія зі сторони наших північних сусідів завдала надзвичайно сильного удару по всіх галузях нашої економічної системи. Виробництво ключових видів продукції, зокрема тих, що становлять основу експортного потенціалу України, зазнало великого скорочення. Крім того, ми стикаємося з блокуванням наших портів, що призводить до значних обмежень у зовнішній торгівлі. Інфраструктура, пов'язана з транспортом, логістикою, соціальними послугами, маркетингом і інженерією, у різних регіонах країни зазнає значних руйнувань. Також відбувається відтік кваліфікованих кадрів за кордон і їх часткова переселення на західні регіони України, що тимчасово призводить до втрати економічної активності для сотень тисяч або навіть мільйонів людей.

Ще після першої фази війни на Донбасі у 2014 році в громадському дискурсі виникло обговорення щодо необхідності зміни акцентів у економічній політиці з метою більш ефективного протистояння агресору. Зокрема, висловлювалася думка, що у кон-

тексті боротьби проти РФ важливим є розвиток приватної ініціативи та підприємництва в Україні. Оскільки індивідуалізм, як основа вільного суспільства і конкурентоспроможного бізнесу, вважається головною силою, здатною подолати кризові явища. Для максимального використання економічного потенціалу підприємництва уряду України слід відмовитися від шкідливої догми, яка протягом усього періоду незалежності країни домінувала в українській економіці та була успадкована ще з радянського минулого, а саме, догми про визначальну роль державного бюджету в економічному житті країни.

Сільське господарство є важливим сектором національної економіки, який відіграє значну роль у забезпеченні зростання виробництва і валового внутрішнього продукту. Зокрема, у 2021 році аграрні підприємства забезпечили збільшення виробництва на 19,2% і мали найвищу частку у валовому внутрішньому продукті, становлячи понад 10%. Важливість сільського господарства для економіки також проявляється у зовнішній торгівлі, де аграрна продукція складає близько 41% від загального експорту України [5].

Незважаючи на досягнення сільського господарства, підприємства цієї галузі функціонують у невизначеному середовищі, що створює ризики, здатні призвести до кризових ситуацій і навіть банкрутства. Проблеми такого характеру включають розбалансування активів і пасивів аграрних підприємств, постійне генерування негативного фінансового результату і необхідність перегляду традиційної системи управління в кризових умовах.

Рік повномасштабного вторгнення Росії не лише забрав багато життів, суттєво вплинув на економіку та інфраструктуру України, а й серйозно вплинув на аграрний сектор. Прямі збитки становлять 8,7 мільярда доларів. Непрямі збитки, включаючи зменшення виробництва сільськогосподарських культур і тваринництва, проблеми в логістиці та збільшення витрат на виробництво, становлять додаткові 31,5 мільярда доларів. За підрахунками фахівців для відновлення та реконструкції сільськогосподарського сектору необхідно 29,7 мільярда доларів. У зв'язку з великими збитками і втратами, надзвичайно важливо продовжувати підтримку сільського господарства України, щоб воно могло принаймні повернутися до рівня до вторгнення. Це допоможе сектору стати процвітаючим, забезпечити зростання та модернізацію, сприяючи відновленню після конфлікту та глобальному продовольчому забезпеченню та безпеці харчування [6].

Аграрні підприємства є постійно системами, що розвиваються, та які неперервно вдосконалюються. Безперечно, на всіх етапах їх розвитку існують ризики кризових ситуацій. Тому оцінка загальної діяльності або діагностика окремих процесів може бути важливим інструментом для протидії небажаним тенденціям у розвитку аграрних підприємств. При цьому прогнозування може забезпечити своєчасність у прийнятті рішень, які впливають на зміну життєвого циклу аграрного підприємства.

Поточна ситуація, спричинена війною, серйозно пошкодила логістичні маршрути, а блокування портів призвело до дефіциту зерна та зростання цін на світовому ринку. У той же час в Україні ситуація є зовсім іншою – великий надлишок зерна, яке не можна продати на внутрішньому ринку через низький попит, що призвело до зниження цін. На світовому ринку ціна на пшеницю становить 350–370 доларів за тону, в той час як в Україні вона складає лише 180–200 доларів за тону [4].

На сьогоднішній день основною проблемою для аграрних підприємств є збут виробленої продукції, оскільки зерно швидко псується. Крім того, обсяги минулорічного урожаю, що зберігаються на складах, ускладнюють зберігання нового врожаю через обмежену наявність вільної площі. Нова посівна кампанія, яка дозволить зібрати урожай в наступному році, зараз знаходиться на межі невдачі. Основною причиною є відсутність достатніх фінансових ресурсів для оброблення ґрунту, закупівлі насіння,

добрив, засобів захисту, паливно-мастильних матеріалів, сплати податків та заробітної плати. Недостатність продажів продукції та обмежене кредитування перешкоджають забезпеченню необхідних фінансових ресурсів.

В липні, обсяг експорту зерна з дунайських портів становить 2,7 млн тон на місяць. Однак ця кількість становить лише 30% від загальної місячної потреби та попиту на експорт сільськогосподарської продукції [4]. Загалом, в Україні заблоковано приблизно 20 млн тон зерна, призначеного для експорту. Експерти стверджують, що після цьогорічного збору врожаю цей обсяг може зрости до 75 млн тон [7]. Ці труднощі з експортом невідмінно уповільнюють економічні процеси в країні. Крім того, слід також враховувати недостатність валютних надходжень від продажу сільськогосподарської продукції (рис. 1).



Рис. 1. Кризові явища аграрних підприємств в умовах війни

Джерело: сформовано авторами

Необхідно шукати способи збуту виробленої сільськогосподарської продукції. Один з варіантів полягає у створенні нових підприємств для переробки цих продуктів на території України з метою експорту. Ці підприємства будуть спеціалізуватися на переробці зернових культур у готові товари, такі як борошно, макаронні вироби, крупи, спирт, комбікорми для тварин, крохмаль та інші продукти.

Нещодавно проведено опитування малих фермерів з усіх регіонів України, яке організувала Міжнародна маркетингова група у співпраці з Help-Ukraine та Українською Радою Бізнесу. Більшість опитаних фермерів з усіх регіонів України позитивно оцінюють поточний стан свого бізнесу, незважаючи на існуючі труднощі. Однак, їх основним викликом є стабілізація та збереження показників діяльності на поточному рівні. Близько 80% фермерів потребують допомоги у різних формах, зокрема, 78,3% зазначили потребу у фінансовій підтримці з боку кредитних установ або донорських програм. Крім того, фермери шукають консультаційні поради від експертів з таких питань, як фінанси та інвестиції, постачання та збут, пошук партнерів та встановлення відносин з владою [6].

Фермери з усіх регіонів України очікують найбільш актуальних змін, виображених на рис. 2.

Економічна криза, яка виникла у 2022 році через російську збройну агресію проти України, призвела до виявлення ризиків, які значно підірвали стійкість аграрних підприємств. Серед цих ризиків особливо болюче вплинули зменшення площі посіву, недотримання технологій виробництва, руйнування інфраструктури та логістичних ланцюгів, обмеження експорту та інфляція. У таких непередбачуваних умовах, існуючий методичний підхід до управління в кризових умовах виявився недостатнім для справляння зі специфічними проблемами аграрних підприємств, тому потребує подальшого вдосконалення на мікрорівні (рис. 3).

Проблеми	Очікувані зміни
<ul style="list-style-type: none"> <li>• недостатність кваліфікованих працівників;</li> <li>• слабкий захист прав власності та випадки рейдерства;</li> <li>• проблеми в розрахунках з торговими мережами;</li> <li>• ризики, пов'язані з можливістю відключення електроенергії;</li> <li>• непередбачувані дії держави та постійні зміни законодавства.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• зняття тимчасового обов'язку фермерів сплачувати єдиний податок 4 групи;</li> <li>• вирішення проблеми з блокуванням податкових накладних та відновлення презумпції невинуватості платника податку;</li> <li>• створення організацій водокористувачів для розвитку зрошення.</li> <li>• відкладення впровадження мінімального податкового навантаження на 1 га землі;</li> <li>• продовження безмитного режиму з ЄС та квот на деякий час;</li> <li>• регулювання відносин між виробниками та торговими мережами на основі європейського досвіду;</li> <li>• децентралізація енергетичної системи та стимулювання використання альтернативних джерел енергії.</li> </ul>

Рис. 2. Бачення ситуації в сільському господарстві українськими фермерами  
Джерело: згруповано авторами на основі [6]



Рис. 3. Основні стратегічні орієнтири стабілізації та зростання діяльності аграрних підприємств в умовах повоєнного відновлення  
Джерело: авторська розробка

Для подолання кризових явищ в аграрних підприємствах, які є ключовими гравцями в аграрній економіці, необхідно розробити антикризові механізми, що зменшуватимуть ризики господарської діяльності в непередбачуваних та нестабільних умовах зовнішнього та внутрішнього середовища. Це вимагає подальшого дослідження методологічного підґрунтя антикризового управління на мікрорівні, аби розробити спеціалізовані стратегії, що враховують унікальні виклики, з якими стикаються аграрні підприємства в умовах кризи.

Вже сьогодні потрібно розробляти стратегію економічного відновлення України після війни, спрямовану на максимальну дерегуляцію та різноукладність власності. Враховуючи ситуацію в умовах війни, коли основні об'єкти бомбардувань – це великі сховища палива та продуктів харчування, а також важливі логістичні вузли, можна говорити про необхідність якнайшвидшого впровадження концепції «москітної економіки» (аналогічно до військових стратегій «москітного» ведення бою, коли основні цілі досягаються завдяки використанню надмобільних інноваційних ресурсів та засобів, що є у великій кількості малочисельних автономних груп добре підготовлених бійців) [8].

**Висновки.** Отже, можна зазначити, що досягнення повоєнного економічного піднесення в Україні буде можливим лише за умови, що заходи економічної політики країни впроваджуватимуться в рамках чіткої та послідовної стратегії, спрямованої на дерегуляцію економіки та створення сприятливого інвестиційного середовища. Основним пріоритетом такої стратегії має стати переосмислення бюджетних пріоритетів держави. Важливо зробити державну політику більш спрямованою на потреби людей і зосередитися на підвищенні якості життя сільського населення. Потрібно створити якнайбільш привабливі умови для повернення людей на постійне місце проживання на селі, а можливо, навіть стимулювати міграцію населення з міст на сільські території, створюючи там цікаві можливості для праці та життя. Основними стратегічними орієнтирами стабілізації та зростання діяльності аграрних підприємств в умовах повоєнного відновлення мають стати: лібералізація зовнішньої торгівлі, створення і розвиток переробних підприємств, розширення кредитування та державної підтримки аграрних підприємств та реалізація євроінтеграційних реформ.

#### Список використаних джерел:

1. Власенко Т.А., Ревенко О.В., Дзюбановська Н.В. Особливості економічної безпеки аграрних підприємств у сучасних умовах: перспективи та зв'язок з технологічним менеджментом. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8. № 2. С. 16–21.
2. Панченко В.А. Базисні засади стратегічного менеджменту у сфері забезпечення фінансової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу. *Академічні візії*. 2023. № 18. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/225>
3. Янишин Я.С., Батюк Г.В., Колодій І.В. Особливості антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах. *Економіка АПК*. 2019. № 26. С. 36–39.
4. Собкевич О.В., Шевченко А.В., Русан В.М., Жураковська Л.А. Пріоритети забезпечення стійкості промисловості й аграрного сектору економіки України в умовах повномасштабної війни: аналіт. доп. / за ред. Я.А. Жаліла. Київ : НІСД, 2023. 49 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.04>
5. Експертна оцінка можливих перешкод та потенціалу аграрного розвитку в територіальних громадах. Агрополітичний звіт APD/APB/21/2022. URL: [https://www.apd-ukraine.de/images/2022/Agrarpolitische\\_Berichte/21\\_2022/Bericht\\_21\\_2022\\_APD\\_UA.pdf](https://www.apd-ukraine.de/images/2022/Agrarpolitische_Berichte/21_2022/Bericht_21_2022_APD_UA.pdf)
6. Опитування сільських підприємців АПД 2023: Короткий звіт. Агрополітичний звіт APD/APB/04/2023. URL: [https://www.apd-ukraine.de/images/2023/Agrarpolitische\\_Berichte/04-2023/APD-Kvartjuk\\_UA.pdf](https://www.apd-ukraine.de/images/2023/Agrarpolitische_Berichte/04-2023/APD-Kvartjuk_UA.pdf)
7. Обстріли портів, блокада експорту зерна та божевільна логістика – чим запам'ятається аграріям липень-2023. URL: <https://elevatorist.com/blog/read/859-obstrili-portiv-blokada-eksportu-zerna-ta-bojevilna-logistika--chim-zapamyatayetsya-agrariyam-lipen-2023>
8. Економіка війни та повоєнний економічний розвиток України: проблеми, пріоритети, завдання. URL: <https://www.prostir.ua/?news=ekonomika-vijny-ta-povojennyj-ekonomichnyj-rozvytok-ukrajiny-problemy-priorytety-zavdannya>
9. Ніценко В.С., Руденко С.В. Управління ризиками на підприємствах агропродовольчої сфери. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2017. № 3. С. 12–21.

#### References:

1. Vlasenko T. A., Revenko O. V., Dziubanovs'ka N. V. (2023) Osoblyvosti ekonomichnoi bezpeky ahrarnykh pidpriemstv u suchasnykh umovakh: perspektyvy ta zv'язok z tekhnolohichnym



menedzhmentom [Peculiarities of economic security of agricultural enterprises in modern conditions: prospects and connection with technological management]. *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 8, no. 2, pp. 16–21.

2. Panchenko V. A. (2023) Bazysni zasady stratehichnoho menedzhmentu u sferi zabezpechennia finansovoi bezpeky sub'ektiv ahrarnoho biznesu [Basic principles of strategic management in the field of ensuring financial security of agrarian business entities]. *Akademichni vizii*, no. 18. Available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/225> (accessed October 10, 2023).

3. Yanyshyn Ya. S., Batiuk H. V., Kolodij I. V. (2019) Osoblyvosti antykrizovoho upravlinnia u sil's'kohospodars'kykh pidpryiemstvakh [Peculiarities of anti-crisis management in agricultural enterprises]. *Ekonomika APK*, no. 26, pp. 36–39.

4. Sobkeyvych O. V., Shevchenko A. V., Rusan V. M., Zhurakovs'ka L. A. (2023) *Priorytety zabezpechennia stijkosti promyslovosti j ahrarnoho sektoru ekonomiky Ukrainy v umovakh povnomasshtabnoji vijny* [Priorities for ensuring the stability of industry and the agricultural sector of the economy of Ukraine in the conditions of a full-scale war] / ed. Ya. A. Zhalila. Kyiv: NISD.

5. Ekspertna otsinka mozhyvykh pereshkod ta potentsialu ahrarnoho rozvytku v terytorial'nykh hromadakh. Ahropolitychnyj zvit APD/APB/21/2022 [Expert assessment of possible obstacles and potential of agrarian development in territorial communities. Agricultural policy report APD/APB/21/2022]. Available at: [https://www.apd-ukraine.de/images/2022/Agrarpolitische\\_Berichte/21\\_2022/Bericht\\_21\\_2022\\_APD\\_UA.pdf](https://www.apd-ukraine.de/images/2022/Agrarpolitische_Berichte/21_2022/Bericht_21_2022_APD_UA.pdf) (accessed October 10, 2023).

6. Opytuvannia sil's'kykh pidpryiemstv APD 2023: Korotkyj zvit. Ahropolitychnyj zvit APD/APB/04/2023 [APD 2023 Survey of Rural Entrepreneurs: Brief Report. Agricultural policy report APD/APB/04/2023]. Available at: [https://www.apd-ukraine.de/images/2023/Agrarpolitische\\_Berichte/04-2023/APD-Kvartjuk\\_UA.pdf](https://www.apd-ukraine.de/images/2023/Agrarpolitische_Berichte/04-2023/APD-Kvartjuk_UA.pdf) (accessed October 10, 2023).

7. Obstrily portiv, blokada eksportu zerna ta bozhevil'na lohistyka – chym zapam'iatat'sia ahrariiam lipen'-2023 [Shelling of ports, blockade of grain export and crazy logistics – what farmers will remember July 2023]. Available at: <https://elevatorist.com/blog/read/859-obstrili-portiv-blokada-eksportu-zerna-ta-bozhevilna-logistika--chim-zapamyatayetsya-agrariyam-lipen-2023> (accessed October 15, 2023).

8. Ekonomika vijny ta poviennyj ekonomichnyj rozvytok Ukrainy: problemy, priorytety, zavdannia [War economy and post-war economic development of Ukraine: problems, priorities, tasks]. Available at: <https://www.prostir.ua/?news=ekonomika-vijny-ta-povojennyj-ekonomichnyj-rozvytok-ukrajiny-problemy-priorytety-zavdannia> (accessed October 15, 2023).

9. Nitsenko V. S., Rudenko S. V. (2017) Upravlinnia ryzykamy na pidpryiemstvakh ahroproduvol'choi sfery [Risk management at agro-food enterprises]. *Aktual'ni problemy innovatsijnoi ekonomiky*, no. 3, pp. 12–21.