

УДК 338.43.054

JEL Classification: Q 12, Q13

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).246-251](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).246-251)

І. М. Труніна, проф., д-р екон. наук

К. О. Латишев, доц., канд. екон. наук

С. В. Дідур, проф., д-р екон. наук

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, м. Кременчук, Україна

Стратегічна модель розвитку підприємств агропромислового комплексу

Загарбницька війна російського агресора проти України значно збільшила ризики продовольчої безпеки, спричинила збої в сільськогосподарському виробництві, ланцюгах поставок і торгівлі, які призвели до безпрецедентного рівня світових цін на продукти харчування та добрива. Ситуація на світових аграрних ринках, що склалася на кінець 2022 року, показала важливість українського аграрного сектору для глобального ринку сільськогосподарської продукції, в цілому, та для економіки Європейського Союзу, зокрема.

Розробка та реалізація ефективної стратегічної моделі розвитку, будучи перспективно-орієнтованим етапом забезпечення економічної безпеки, стає підґрунтям для набуття довгострокових конкурентних переваг, а тому залишається надалі актуальною проблемою та виступає основною метою в даному дослідженні. Успішність стратегічної моделі розвитку підприємств агропромислового комплексу значною мірою залежить від обґрунтованості заходів реагування на зміни та очікування ринку в короткостроковій перспективі, тобто від ефективності стратегічного управління та реалізації системи заходів із забезпечення найбільш раціонального використання стратегічних ресурсів, виявлення резервів та належного рівня економічної безпеки.

Запропоновано визначити та нейтралізувати загрози діяльності підприємств АПК в рамках програмно-цільового підходу, який передбачає: виявлення джерела загроз, оцінку і розробку програмно-цільових заходів, спрямованих на нейтралізацію можливих загроз, аналіз ступеня важливості загроз, економічну оцінку планованих заходів, розробку стратегічної моделі розвитку підприємств агропромислового комплексу.

стратегія, стратегічна модель розвитку, агропромисловий комплекс, аграрний сектор, нейтралізація загроз

Постановка проблеми. Від 24 лютого 2022 року триває масштабна агресія Росії проти України. Російсько-українська війна стала точкою біфуркації для всього світу. Світова політика, яка спрямована на забезпечення миру та безконфліктного співіснування країн, працює неефективно. Агресор не припиняє руйнування критичних об'єктів інфраструктури та окупацію і крадіжку українських підприємств. Катастрофою планетарного масштабу вважають руйнування Каховської ГЕС, влаштоване російськими військовими, яке призвело до глобальної екологічної катастрофи.

Одним з найбільш перспективних секторів економіки України залишається агробізнес. Аграрний сектор відіграє значну роль у забезпеченні функціонування бізнесу та базових потреб населення, надає робочі місця, підтримуючи вітчизняну економіку, забезпечує військових та цивільне населення їжею та іншою сільськогосподарською продукцією, наближаючи країну до перемоги. За час серйозних випробувань вітчизняні аграрії зіткнулися з низкою проблем: перебої з електроенергією, пошкодження та руйнування агроінфраструктури та техніки, фіксований валютний курс, блокада портів та обмеження сухопутних шляхів тощо. Саме тому конструювання нової стратегічної моделі розвитку підприємств агропромислового комплексу набуває все більшого стратегічного значення для існування держави та забезпечення її продовольчої безпеки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. З початком військових дій Україна і

світ опинилися у новій реальності, в якій всі попередні моделі, схеми, закони і напрацювання не працюють. Багато вітчизняних та зарубіжних науковців, політиків та бізнесменів висловлюють свої думки та прогнози щодо нищівних наслідків війни та її впливу на розвиток економіки України та всього світу.

За словами М. Бенса, війна спричинить економічні збитки у всьому світі, що призведе до третього асиметричного шоку, з наслідками якого необхідно впоратися протягом 15 років [8]. Д. Келлі, Д. Квараско, Дж. Реліч, А. Сімоназзі та Ф. Цезза розглядають асиметричний вплив війни у розрізі стійкості, вразливості та наслідків для політики ЄС, прирівнюючи війну до фінансової кризи 2009 року та пандемії COVID-19, адже спостерігається експоненціальне зростання невизначеності, що має депресивний вплив на споживання, інвестиції, ВВП та зайнятість [9, с. 144].

Аналіз функціонування аграрного сектору України, проблеми та перспективи його розвитку в умовах війни досліджуються у працях вітчизняних вчених І. Костенко, І. Макалюк, М. Негрей, О. Нестерова, О. Трофімцевої та ін. [2; 3; 4, с. 49–55; 5; 6]. Проте, враховуючи динамічність розвитку подій, високий рівень невизначеності і значну міру щоденних військових ризиків, виникає потреба у постійному моніторингу ситуації та пошуку актуальної стратегічної моделі розвитку підприємств агропромислового комплексу.

Постановка завдання. Метою статті є конструювання стратегічної моделі розвитку підприємств агропромислового комплексу в сучасних умовах невизначеності, зумовлених війною.

Виклад основного матеріалу. Аграрний сектор України зазнав значної шкоди. Тільки за перші три місяці війни прямі збитки аграрного сектору України становили 4,3 млрд. дол. США, в той час як непрямі втрати аграрного сектору оцінено у 23,3 млрд. дол. США [7].

Серед основних викликів і проблем аграрного сектору, що були спричинені військовими діями в Україні, є наступні: окуповані території, ризики посівної, логістичні проблеми, цілеспрямовані обстріли сільськогосподарської техніки, повне руйнування дамби Каховської ГЕС, крадіжка зернових, дефіцит робочої сили, заміновані поля та нерозірвані снаряди. Все це сповільнило роботу агробізнесу, проте зупинити його окупантам не вдалося.

Внаслідок зазначених проблем функціонування аграрного сектору відбувається зростання цін на сільськогосподарську продукцію. Робота у постійному стресі та тривозі додає клопоту вітчизняним аграріям.

Через бойові дії в Україні може не вистачити сховищ для зберігання врожаю. У випадку затягування війни та довгострокових військових дій на території України вітчизняний аграрний сектор страждатиме ще більше, що призведе до більш відчутних негативних наслідків.

Військові дії на території України створили нові умови для функціонування економіки країни, загалом, і аграрного сектору, зокрема. Виклики, які постали перед аграрним сектором, вимагають нових підходів та моделей, швидкої адаптації до нових умов, трансформації діяльності та фокусування на основному завданні – виживанні. На додаток до цього, для аграрного сектору відкриваються і нові можливості, на які варто звернути увагу аграріям.

Зважаючи на неможливість прогнозування перебігу війни, окрім оперативного розв'язання поточних проблем агропромислової галузі, треба поступово формувати стратегічне бачення майбутнього розвитку сільського господарства.

З метою ефективного розвитку аграрного комплексу запропоновано модель пріоритетних напрямків стратегічного розвитку підприємств АПК (рис. 1).

<i>Зовнішні загрози</i>	Пріоритетні напрямки стратегічного розвитку першого рівня		<i>Внутрішні загрози</i>
Суттєве збільшення цін на міндобрива та пальне. Руїнування агроінфраструктури і техніки. Окупація підприємств.	Виробництво	Потреба в забезпеченні продуктами харчування Збройних Сил України. Впровадження декларативної системи роботи бізнесу. Скасування податку на землю.	Перебої з електроенергією. Дефіцит робочої сили. Зміна сівозміни. Брак ресурсів. Нестача сховищ для зберігання врожаю.
Діяльність міжнародних організацій, що не сприяє розвитку інтересів України в сфері АПК. Ризики інвесторів спричинені військовими діями.	Фінансування	Агробізнес може взяти кредит під 0 %. Максимальна сума кредиту збільшена до 60 млн. грн. Держава сплатить всі відсотки перед банком.	Недостатність обігових коштів. Проблеми з відшкодуванням ПДВ. Фіксований валютний курс. Низька інноваційна активність.
Відсутність сталих логістичних ланцюжків. Блокада портів. Обмеження сухопутних шляхів. Ускладнений доступ на ринок країн Європи. Обмеження пропускну здатності європейських логістичних центрів.	Трейдинг та логістика	Гравці аграрного ринку повинні пропрацювати нові маршрути. Спрощена робота митниці. Потреба в імпортозамінниках. Зменшення тарифів митних платежів (акциз, ПДВ, ввізне мито).	Катастрофічно мала кількість суден, що проходять інспекцію в портах. Нестача водіїв для міжнародних перевезень автотранспортом. Вартість логістики зростає у 2,5 р. у гривневому еквіваленті.
Пріоритетні напрямки стратегічного розвитку другого рівня			
Повернення людського капіталу, створення комфортних умов для роботи персоналу в аграрному секторі.			
Розвиток аграрної освіти та науки: підтримка сільськогосподарських професій, підвищення кваліфікації персоналу, підтримка досліджень в аграрному секторі, розвиток інновацій в аграрному секторі.			
Створення стійких ланцюгів у регіонах: розвиток малого та середнього підприємництва.			
Технологічний розвиток та цифровізація аграрного сектору.			
Адаптація до клімату: стійке та екологічне сільське господарство.			

Рисунок 1 – Модель пріоритетних напрямків стратегічного розвитку підприємств АПК
Джерело: розроблено авторами

Нейтралізація загроз діяльності підприємств АПК повинна здійснюватися в рамках програмно-цільового підходу та включати в себе: виявлення джерела загроз, оцінку і розробку програмно-цільових заходів, спрямованих на нейтралізацію можливих загроз діяльності підприємств аграрного сектору, аналіз ступеня важливості загроз, економічну оцінку запланованих заходів з нейтралізації та мінімізації загроз, розробку стратегії економічної безпеки агропромислових регіонів.

У відповідь на нові загрози країнами G7 28 червня 2022 року був створений Глобальний альянс з продовольчої безпеки, який взяв на себе додаткові зобов'язання на 4,5 млрд. дол. США для захисту найбільш уразливих верств населення від голоду та недоїдання, що становить загальну суму понад 14 млрд. дол. США в якості спільного зобов'язання щодо глобальної продовольчої безпеки цього року. Також новоутвореним Альянсом задекларовано підтримку України у відновленні аграрного експорту, намагання відкрити безпечний морський коридор через Чорне море та створення альтернативних маршрутів для українського експорту. Європейський союз та Велика Британія суттєво підтримали українських агровиробників, відмінивши імпорتنі обмеження, включаючи тарифні квоти.

4-5 липня 2022 р. у швейцарському Лугано відбулась Міжнародна конференція з питань відновлення України (URC 2022), присвячена проблемам вітчизняної економіки. На конференції Д. Шмигаль презентував проєкт відбудови України, що передбачав бюджет 750 млрд. дол. США терміном на 10 років. Для інвестицій у аграрний сектор передбачено 37 млрд. дол. США. Також заплановано залучити 4 млрд. дол. США інвестицій на будівництво системи іригації на загальній площі 1 млн. га, 7,7 млрд. дол. США на нарощування виробництва сільськогосподарської продукції з високою додатковою вартістю, 1,6 млрд. дол. США – на рекультивацію пошкоджених війною земель, 5,5 млрд. дол. США – на нарощування виробництва продукції тваринництва та 1 млрд. дол. США – на сприяння переходу вітчизняного аграрного сектору до «зеленого» розвитку. За документом заплановано залучення до 2032 року 6,5 млрд. дол. США для відновлення після війни 10500 вітчизняних агропідприємств [1].

В цілому, можна стверджувати, що застосовувані програми державної та міжнародної підтримки, як інструменти структурної політики в аграрному секторі економіки, є достатньо ефективними в разі повного фінансового забезпечення та послідовного впровадження. Проте потребують оновлення та адаптації з урахуванням військових дій в Україні.

Забезпечення сталого розвитку конкурентоспроможності та безпеки агропромислового сектору і соціального простору сільських територій могло б в якості розділів цільових програм включати заходи щодо поглиблення міжрегіональної та внутрішньорегіональної інтеграції з використанням агропромислової кластеризації і дорожнього картування, агротехнопарків, центрів трансферу агротехнологій тощо.

Ці форми, інститути і методи дозволять підвищити рівень агропромислової інтеграції і перетворити його у вирішальний фактор стійкості, збалансованості, соціальної безпеки та конкурентоспроможності.

Для запобігання продовольчої кризи на початку березня 2022 р. КМУ обмежив експорт низки харчової продукції, зокрема жита, вівса, гречки, проса та цукру, живої худоби, мороженого м'яса ВРХ, м'яса та м'ясних субпродуктів. Але з червня обмеження на деякі види продукції скасували, зокрема на пшеницю та ячмінь.

Сільськогосподарська техніка – це категорія активів, що зазнала найбільших втрат внаслідок війни – викрадення на тимчасово окупованих територіях, пошкодження через влучання ракет у склади або під час польових робіт. За оцінками КШЕ, 11 % від наявних до 24 лютого 2022 р. техніки та устаткування повністю або частково пошкоджені, а вартість їх заміни складає 2,9 млрд. дол. США [7].

Можна стверджувати, що головними проблемами українського аграрного сектору є низький рівень переробки сільгосппродукції, генерація агросектором незначних обсягів додаткової вартості та залежність країни від «габаритного імпорту».

Безумовно, український аграрний сектор потребує підтримки як з боку держави, так і з боку міжнародних організацій та світових лідерів. Попереду ще шлях до перемоги та процес відновлення аграрного сектору та всієї країни. Проте, варто пам'ятати, що ці

виклики створюють не лише труднощі, а й відкривають нові можливості для українського аграрного сектору. І саме на це аграріям варто звернути особливу увагу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Для подолання визначених найбільш значущих проблем аграрного сектору України в умовах війни необхідно здійснити наступні заходи:

- термінове залучення висококваліфікованого персоналу, науковців та вузькопрофільних спеціалістів в аграрний сектор;
- підвищення якості безпечності продукції відповідно до вимог міжнародних стандартів;
- адаптація виробництва вітчизняного аграрного сектору до вимог Європейського Союзу в умовах війни;
- сприяння розвитку переробки в агросекторі згідно з принципами Green Deal;
- підтримка малого фермерства, сприяння роздрібним торговцям до внутрішньої заготівлі фруктів та овочів;
- впровадження комплексу заходів щодо відновлення агропромислової інфраструктури.

Вважаємо, що найефективнішим засобом подолання проблем аграрного сектору у післявоєнний період, які спричинені, у першу чергу, війною з Російською Федерацією, є забезпечення інноваційного розвитку аграрного сектору України не без вирішення проблем фінансового забезпечення у сфері технологій, що безумовно може стати перспективою подальших досліджень.

Список літератури

1. КМУ Урядовий портал. План відновлення України: освіта та наука, як фундамент розвитку людського потенціалу. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/plan-vidnovlennia-ukrainy-osvita-ta-nauka-ia-k-fundament-rozvytku-liudskoho-potentsialu> (дата звернення 07.05.2023).
2. Макалюк І. В., Кашпуренко Т. О., Баранніков М. О. Становище підприємств аграрного сектору України в умовах війни: фінансово-інвестиційні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-7> (дата звернення 07.05.2023).
3. Негрей М. В., Тараненко А. А., Костенко І. С. Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-38> (дата звернення 10.04.2023).
4. Негрей М. В., Трофімцева О. В. Аналіз функціонування аграрного сектору України в умовах війни. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна»*, 2022. Вип. 102. С. 49–56.
5. Нестеров О. Війна, агро, ПДВ: що нового в сфері оподаткування. 2022. URL: https://www.ucab.ua/ua/pres_sluzhba/blog/oleg_nesterov/viyna_agro_pdv_scho_novogo_v_sferi_opodat_kuvannya. (дата звернення 26.04.2023).
6. Трофімцева О. Війна показала важливість агросектору. Як узяти нові висоти? Інтерфакс Україна. 2022. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/839762.html>. (дата звернення 21.04.2023).
7. KSE Агроцентр. Загальні збитки від війни в сільському господарстві України сягнули 4,3 млрд дол. США. 2022. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalni-zbitki-vid-viyni-v-silskomu-gospodarstvi-ukrayini-syagnuli-4-3-mlrd-dol-ssha-kse-agrotsentr/>. (дата звернення 07.05.2023).
8. Banse, M. Der Ukraine-Krieg und seine Folgen: Auswirkungen auf die agrarpolitische Debatte Informations. 2022. URL: https://www.thuenen.de/media/ti/Infothek/Vortragfolien_30_03_2022_Ukraine_Krieg_und_seine_Folgen.pdf. (дата звернення 15.04.2023).
9. Celi, G., Guarascio, D., Reljic, J., Simonazzi, A., Zezza, F. The Asymmetric Impact of War: Resilience, Vulnerability and Implications for EU Policy. *Intereconomics*. 2022. 57(3). P. 141–147.

References

1. Government portal (2022). «Ukraine's recovery plan: education and science as a foundation for the development of human potential». *www.kmu.gov.ua*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/plan-vidnovlennia-ukrainy-osvita-ta-nauka-ia-k-fundament-rozvytku-liudskoho-potentsialu> [in Ukrainian].

2. Makalyuk, I. V. & Kashpurenko, T. O., Barannikov M. O. (2023). Stanovyshhe pidpnyemstv agrarnogo sektoru Ukrayiny v umovax vijny: finansovo-investycijni aspekty. [Position of enterprises from the agricultural sector of Ukraine in the conditions of war: financial and investment aspects]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 49. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-7> [in Ukrainian].
3. Negrej, M. V., Taranenko, A. A. & Kostenko, I. S. (2022). Agrarnyj sektor Ukrayiny v umovax vijny: problemy ta perspektyvy. [Ukrainian agricultural sector in war time: problems and prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 40. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-38> [in Ukrainian].
4. Negrej, M. V. & Trofimceva, O. V. (2022). Analiz funkcionuvannya agrarnogo sektoru Ukrayiny v umovax vijny. [Analysis of the agriculture sector of Ukraine during the war]. *Visnyk Kharkivskogo nacionalnogo universytetu imeni V. N. Karazina. Seriya «Ekonomiczna» - Bulletin of Kharkiv National University named after V. N. Karazin. Series "Economic"*, 102, 49-56 [in Ukrainian].
5. Nesterov, O. (2022). War, agriculture, VAT: what's new in the field of taxation. *www.ucab.ua*. Retrieved from https://www.ucab.ua/ua/pres_sluzhba/blog/oleg_nesterov/viyna_agro_pdv_scho_novogo_v_sferi_opodatkovannya [in Ukrainian].
6. Trofimtseva, O. (2022). The war showed the importance of the agricultural sector. How to take new heights? Interfax Ukraine. *interfax.com.ua*. Retrieved from <https://interfax.com.ua/news/blog/839762.html> [in Ukrainian].
7. KSE Agrocentr. (2022). Zagalni zbytky vid vijny v silskomu gospodarstvi Ukrayiny syagnuly 4,3 mlrd dol. SShA. [The total losses from the war in Ukraine's agriculture reached \$ 4.3 billion USA]. *kse.ua*. Retrieved from: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalni-zbitki-vid-viyni-v-silskomu-gospodarstvi-ukrayini-syagnuli-4-3-mlrd-dol-ssha-kse-agrotsentr/> [in Ukrainian].
8. Banse, M. (2022). Der Ukraine-Krieg und seine Folgen: Auswirkungen auf die agrarpolitische Debatte Informations. *www.thuenen.de*. Retrieved from: https://www.thuenen.de/media/ti/Infothek/Vortragsfolien_30_03_2022_Ukraine_Krieg_und_seine_Folgen.pdf [in German].
9. Celi, G., Guarascio, D., Reljic, J., Simonazzi, A., & Zezza, F. (2022). The Asymmetric Impact of War: Resilience, Vulnerability and Implications for EU Policy. *Intereconomics*, 57(3), 141–147 [in English].

Iryna Trunina, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economics Sciences)

Kostiantyn Latyshev, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Serhii Didur, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economics Sciences)

Kremenchuk Mykhailo Ostrogradskyi National University

Strategic Model of Development of Enterprises of the Agricultural Complex

With the start of hostilities, Ukraine and the world found themselves in a new reality in which all previous models, laws and developments do not work. During the severe trials, domestic farmers faced a number of problems: power outages, damage and destruction of agricultural infrastructure and machinery, fixed exchange rate, blockade of ports and restrictions on land routes. The article identifies the main challenges and problems of the agricultural sector caused by military actions in Ukraine.

The challenges faced by the agricultural sector require new approaches and models, rapid adaptation to new conditions, transformation of activities and focus on the main task – survival. The development and implementation of an effective strategic development model, being a perspective-oriented stage of ensuring economic security, becomes the basis for acquiring long-term competitive advantages, and therefore remains an urgent problem and is the main goal of this study. The success of the strategic model of the development of enterprises of the agro-industrial complex largely depends on the validity of measures to respond to changes and expectations of the market in the short term, that is, on the effectiveness of strategic management and the implementation of a system of measures to ensure the most rational use of strategic resources, the identification of reserves and the appropriate level of economic security.

It is proposed to identify and neutralize threats to the activities of agro-industrial complex enterprises within the framework of a program-target approach, which involves: identifying the source of threats, evaluating and developing program-target measures aimed at neutralizing possible threats, analysis of the degree of importance of threats, economic evaluation of planned measures, development of a strategic development model enterprises of the agro-industrial complex.

strategy, strategic model of development, agro-industrial complex, agricultural sector, neutralization of threats

Одержано (Received) 11.05.2023

Прорецензовано (Reviewed) 18.05.2023

Прийнято до друку (Approved) 29.05.2023