

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-348-6-63>

УДК: 338.43:631.11

ТИТОВ Денис

Вінницький національний аграрний університет

<https://orcid.org/0000-0002-0112-6663>e-mail: dentitov823@gmail.com

ОХОТА Юлія

Вінницький національний аграрний університет

<https://orcid.org/0000-0001-9943-2206>e-mail: yuliaokhota2017@gmail.com

ЧИКОВ Ілля

Вінницький національний аграрний університет

<https://orcid.org/0000-0002-2128-5506>e-mail: ilya95chikov@gmail.com

ДОЦЮК Світлана

Вінницький національний аграрний університет

<https://orcid.org/0000-0002-4021-8018>e-mail: sveta.dotsiuk@gmail.com

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ АПК І СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ З УРАХУВАННЯМ ЦІЛЕЙ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

У статті досліджено стратегічні напрями забезпечення стабільного функціонування підприємств агропромислового комплексу (АПК) та сільських територій України в умовах різкої мінливості зовнішнього середовища. Проаналізовано ключові виклики 2024-2025 років, пов'язані з воєнними діями, логістичними обмеженнями, кліматичними ризиками, нестабільністю цін, дефіцитом трудових ресурсів і регуляторною невизначеністю. На основі даних FAO, Світового банку та сучасних наукових досліджень визначено основні тенденції трансформації агросектору та їхній вплив на виробничу і фінансову стійкість підприємств. Сформовано комплекс стратегічних напрямків, які включають диверсифікацію та гнучкість виробничих моделей, технологічну й цифрову трансформацію, впровадження нових фінансових інструментів, розвиток сільських територій, а також екологічну і кліматичну адаптацію. Особливу увагу приділено повоєнним пріоритетам розмінуванню земель, відновленню критичної аграрної інфраструктури та модернізації механізмів державної підтримки. Запропоновано модель «Стійке підприємство АПК 2030», яка визначає цільові орієнтири для відновлення та розвитку галузі. Результати дослідження можуть бути використані при формуванні державної політики, регіональних програм розвитку та корпоративних стратегій аграрних підприємств.

Ключові слова: підприємства АПК; стійкість аграрного сектору; стратегічні напрями розвитку; сільські території; цифрова трансформація; фінансова підтримка; повоєнне відновлення; кліматична адаптація.

TITOV Denys, OKHOTA Yuliia, CHIKOV Ilia, DOTSIUK Svitlana

Vinnytsia National Agrarian University

STRATEGIC DIRECTIONS FOR ENSURING THE STABLE FUNCTIONING OF AGRIBUSINESS ENTERPRISES AND RURAL AREAS IN THE CONTEXT OF POST- WAR RECOVERY OBJECTIVES

The article examines the strategic directions for ensuring the stable functioning of Ukraine's agribusiness sector and rural territories under conditions of sharp external volatility caused by the combination of military risks, economic shocks, and climate change. Based on a comprehensive analysis of the key challenges of 2024-2025 including disruptions of production cycles due to hostilities, logistical constraints, rising resource costs, labour shortages, and regulatory instability the study substantiates the need for agricultural enterprises to transition toward adaptive and flexible development models. Data from the FAO, the World Bank, national statistics, and contemporary scientific research are used to identify transformation trends within the agricultural sector, assess the scale of losses, and construct a systemic understanding of how crisis factors affect the production and financial resilience of agribusiness. The study formulates a system of strategic directions aimed at restoring and strengthening the resilience of the agricultural sector. These include diversification and flexibility of production models, the implementation of digital technologies and precision farming, process automation, the development of new financial instruments (such as agricultural receipts, commodity derivatives, crop insurance, and portfolio guarantees), the strengthening of rural communities and cooperative structures, as well as ecological and climate adaptation. Special attention is given to post-war priorities that will determine the sector's development trajectory in the medium term: demining and returning agricultural land to productive use, the reconstruction of critical infrastructure (grain storage facilities, irrigation systems, and logistics routes), the modernization of state financial support mechanisms, and the creation of favourable conditions for attracting private investment. Based on these components, the paper proposes the model «Resilient Agribusiness Enterprise 2030» which outlines key parameters of future development, including increased processing capacity, growth in energy autonomy, expanded insurance coverage, deeper digital integration, and enhanced socio-economic resilience of rural territories.

Keywords: agribusiness enterprises; agricultural sector resilience; strategic development directions; rural territories; digital transformation; financial support; post-war recovery; climate adaptation.

Стаття надійшла до редакції / Received 26.10.2025

Прийнята до друку / Accepted 04.12.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасний агропромисловий комплекс України переживає, мабуть, найскладніший період за всю історію незалежності. За три роки повномасштабної війни вітчизняний АПК втратив щонайменше 25-30% виробничого потенціалу через окупацію, мінування, руйнування інфраструктури та логістичну блокаду. Водночас кліматична криза, яка раніше сприймалась як віддалена загроза, стала повсякденною реальністю: екстремальні посухи 2022-2023 років на Півдні, пізні весняні заморозки 2024-го, аномальні зливи та град розміром із куряче яйце влітку 2025-го. До цього накладаються глобальні потрясіння: стрибки цін на енергоносії та добрива, розрив традиційних ланцюгів постачання, демографічна катастрофа на селі й постійна невизначеність регуляторного поля.

У таких умовах класичне поняття «стабільності» втрачає сенс. Те, що ще десять років тому вважалося нормальною практикою складати п'ятирічний бізнес-план, оренди землі, купувати техніку в лізинг на 7 років і вирощувати три культури в монокультурній сівозміні сьогодні виглядає як гра в рулетку. Підприємства АПК та сільські території опинилися в ситуації, коли зовнішнє середовище змінюється швидше, ніж більшість керівників встигає реагувати. Стабільність перестала бути «даним за замовчуванням» станом і перетворилася на стратегічну мету, якої можна досягти лише свідомими, системними зусиллями.

При цьому парадокс полягає в тому, що саме в найтурбулентніші часи відкриваються найбільші вікна можливостей. Війна та кліматична криза прискорюють трансформацію, яку в мирний час галузь проходила б десятиліттями. За 2022–2025 роки стали періодом стрімкого впровадження дронів та супутникового моніторингу, масового переходу на аграрні розписки замість банківських кредитів, буму міні-переробки та кооперативного руху, експериментів з біогазом і відновлюваною енергетикою на селі. Ті господарства, які сприйняли турбулентність не як прокляття, а як каталізатор змін, уже сьогодні демонструють вищу рентабельність і стійкість, ніж їхні колеги, які намагаються «перечекати важкі часи».

Саме тому тема стратегічних напрямків забезпечення стабільного функціонування підприємств АПК і сільських територій у мінливому середовищі є сьогодні не просто актуальною, вона визначальна для майбутнього країни. Від того, чи зможе Україна після перемоги швидко відновити експортний потенціал і водночас перейти на якісно вищий рівень розвитку сільських територій, залежить не лише продовольча безпека держави, а й її місце в новій архітектурі глобальних продовольчих ринків.

Роботу виконано в рамках прикладного дослідження на тему «Розробка механізмів підвищення конкурентоспроможності підприємств АПК та забезпечення енергонезалежності сільських територій через інтенсифікацію виробництва біопалив» (державний реєстраційний номер 0124U000340, термін виконання: 2024-2025 рр.), яке виконується за рахунок коштів державного бюджету.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Для досягнення мети даного дослідження авторами було пропрацьовано наукові доробки за зазначеним напрямом таких науковців: Коляденко С., Лупенко Ю., Шпикуляк О., Месель-Веселяк В., Пасхавер Б., Гуторов А., Прокопа І., Бородіна О., Куліш М., Мармуль Л., Яровий В., Тарсюк О., Курило В., Корінець Р., Молдаван Л., Бардась А., Лазуренко О., Коваленко Ю., а також інших дослідників, які вивчають питання стійкості аграрних підприємств, цифрової трансформації, розвитку сільських територій та відновлення аграрної інфраструктури.

Однак, незважаючи на значні напрацювання авторів, недостатньо дослідженими залишаються питання формування комплексної моделі стійкого функціонування підприємств АПК в умовах одночасного впливу воєнних, логістичних, кліматичних та фінансових ризиків. Відсутні уніфіковані методичні підходи до оцінювання стійкості аграрних підприємств у період воєнних і поствоєнних трансформацій, а також не опрацьовані в повному обсязі аспекти поєднання цифрових технологій, фінансових інструментів та територіального розвитку у єдину інтегровану систему управління. В умовах посиленої невизначеності ці питання потребують подальшого наукового дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Стаття має на меті не просто описати сучасні виклики, а запропонувати системну дорожню карту переходу від реактивного виживання до проактивної стійкості. Ми розглянемо п'ять ключових стратегічних напрямків диверсифікацію та гнучкість виробничої моделі, технологічну та цифрову трансформацію, нову фінансову архітектуру, комплексний розвиток сільських територій і кліматичну адаптацію які разом формують модель «Стійкого підприємства АПК 2030». Ця модель уже працює в окремих господарствах і громадах. Питання лише в тому, чи встигне більшість гравців галузі перебудуватися до того моменту, коли зовнішнє середовище зміниться знову і, ймовірно, ще радикальніше.

ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У світі, де єдиною константою стали стрімкі та непередбачувані зміни, український агропромисловий комплекс опинився на передовій глобальної турбулентності. За останні три роки галузь пережила одразу кілька «чорних лебедів», які одночасно вдарили по всіх ланках виробничого ланцюга: від поля до портового елеватора та кінцевого споживача в Азії чи Африці. Війна знищила або зробила недоступними мільйони гектарів орних земель, зруйнувала десятки тисяч одиниць техніки, тисячі кілометрів доріг і мостів, паралізувала Чорноморські порти. Кліматична криза додала до цього екстремальні погодні явища, які вже не вкладаються в жодні історичні середні показники. Глобальні ринки відреагували різким зростанням цін на енергоносії, добрива та фрахт, а потім не менш різким падінням цін на зернові у 2024-2025 рр. Демографічний колапс села, що тривав десятиліттями, за роки війни перетворився на катастрофу: сотні тисяч чоловіків призовного віку або на фронті, або за кордоном, а середній вік тракториста в багатьох регіонах наближається до 60 років.

Усе це разом створило середовище, унікальної невизначеності, коли горизонт планування скоротився з 5-10 років до одного сезону, а іноді до кількох тижнів. Підприємства, які ще вчора вважалися «непотоплюваними» (великі вертикально інтегровані холдинги з власними елеваторами, портовими терміналами та експортними контрактами), раптом опинилися на межі збитковості. Водночас середні та навіть дрібні господарства, які швидко перебудувалися на нішеві культури, локальну переробку та альтернативні канали збуту, показали дивовижну живучість.

Ця нова реальність вимагає радикального переосмислення самого поняття «стабільності». Якщо раніше стабільність асоціювалася з прогнозованістю, великими обсягами та економією на масштабі, то сьогодні вона – це насамперед здатність швидко адаптуватися, мінімізувати критичні залежності та перетворювати кожну кризу на можливість. Стабільне підприємство АПК 2025+ вже не те, що вирощує максимум максимальний вал зернових за мінімальних витрат. Це підприємство, яке:

- має щонайменше три-чотири альтернативні сценарії на кожен сезон;
- здатне за лічені місяці змінити культуру чи навіть напрям діяльності;
- не залежить від одного ринку збуту, одного постачальника ресурсів чи одного каналу фінансування;
- інтегроване в територію так, що його успіх прямо пов'язаний з добробутом громади і навпаки.

Саме тому стратегічні напрямки, які будуть розглянуті далі, не є черговим набором «добрих побажань». Це конкретні, вже протестовані на практиці інструменти та моделі, які дозволяють не просто вижити в мінливому середовищі, а стати сильнішими за рахунок цих змін. Перш ніж перейти до них, варто детально розібрати, з якими саме викликами стикається галузь тут і зараз у 2024-2025 роках.

У такій складній та багатофакторній реальності важливо чітко систематизувати ключові ризики, що формують нове середовище функціонування аграрного бізнесу. Вони не є ізольованими чи короткостроковими – навпаки, кожен з них має каскадний ефект, впливаючи на виробництво, логістику, інвестиційну діяльність, експортні можливості та структуру витрат. Для стратегічного планування необхідно розуміти не лише загальну природу цих викликів, а й їх конкретні прояви в Україні та прямі економічні наслідки для агропідприємств. Нижче наведена таблиця, що узагальнює найважливіші фактори, які визначають стійкість і конкурентоздатність АПК у 2024-2025 роках.

Таблиця 1

Ключові виклики мінливого середовища (2024-2025 рр.)

Виклик	Прояв в Україні	Наслідки
Геополітичні та воєнні ризики	Обстріли, мінування, окупація/деокупація територій, блокада портів	Прямі втрати 25-30% посівних площ у прифронтових областях
Кліматичні зміни	Посухи, заморозки, зливи, скорочення вегетаційного періоду	Втрати врожаю кукурудзи до 40% у 2022–2023 рр.
Волатильність цін і логістики	Зростання вартості добрив у 2–3 рази, закриття традиційних експортних маршрутів	Зниження рентабельності зернових до 5–10 %
Демографічна криза	Відтік робочої сили, старіння сільського населення	Дефіцит трактористів і агрономів 30–50 %
Регуляторні та податкові зміни	Постійні зміни правил експорту, земельного законодавства, можливе повернення спецрежиму ПДВ	Неможливість середньострокового планування

Джерело: сформовано авторами

Сукупність наведених викликів формує нову конфігурацію ризикового поля, у якому кожен управлінський прорахунок може коштувати підприємству сезону, а іноді і самого існування. Однак саме чітке розуміння природи цих загроз дозволяє вибудувати адаптивні стратегії, що поєднують антикризові інструменти, диверсифікацію та інноваційні підходи до виробництва і логістики. Подальший аналіз стратегічних напрямків буде зосереджений на тому, як агробізнес може трансформувати ці ризики на користь, перетворюючи вразливість на стійкість, а невизначеність на джерело нових можливостей розвитку.

Поглиблений аналіз стану аграрного сектору у 2024 році демонструє, що підприємства функціонують у безпрецедентно складному середовищі, де перетинаються воєнні, логістичні, технологічні та демографічні

ризиків. Кожен із цих факторів має власну траєкторію впливу, однак їх одночасна дія створює потужний синергійний ефект, що істотно знижує виробничу ефективність і фінансову стійкість аграріїв. У таких умовах навіть традиційно сильні регіони виробництва стикаються з дефіцитом ресурсів, нестачею робочої сили та порушенням звичних технологічних процесів.

Дані опитування FAO, проведеного серед понад 2600 підприємств по всій країні, дозволяють кількісно оцінити масштаби проблем та окреслити критичні зони ризику. Результати свідчать, що більшість проявів нестабільності мають системний характер: вони стосуються як виробничих операцій, так і логістики, енергозабезпечення, доступу до добрив, а також стану земельних ресурсів. Особливо тривожним є те, що значна частина підприємств одночасно відчуває вплив кількох кризових факторів, що різко знижує можливість оперативного реагування та стратегічного планування.

Важливо підкреслити, що ці виклики не є тимчасовими або випадковими. Вони формують нову реальність функціонування агробізнесу, у якій підприємства вимушені швидко змінювати виробничі моделі, відмовлятися від традиційних підходів до ресурсного забезпечення та переходити до більш гнучких, ризикостійких практик. Саме тому систематизація основних загроз, з якими стикаються агровиробники сьогодні, є ключовою передумовою для формування ефективних стратегій адаптації та стабілізації.

Нижче представлено узагальнені результати опитування FAO, що відображають найпоширеніші та найболочіші проблеми, які визначають операційну стійкість аграрного бізнесу у 2024 році.

Таблиця 2

Основні виклики для аграрного бізнесу (опитування FAO, 2024)

Чинник	Частка підприємств
Зміна операцій через війну	53%
Скорочення площ посівів	-7% (2024 vs 2023)
Зниження врожайності в лінійних зонах	81,4% виробників (гербіциди, FAO)
Зростання виробничих витрат	86% виробників (дорожча технологія)
Замінованість земель	18% сільгоспідприємств (до 38 % на передовій)
Відключення електропостачання	81% підприємств (Україна)
Нестача добрив	82% виробників с/г культур (за даними FAO)
Нестача кваліфікованої робочої сили	69,6% підприємств (логістичні перешкоди)

Джерело: сформовано авторами на основі [6]

Ця таблиця ілюструє найгостріші проблеми: війна спричинила не тільки пряму загрозу безпеці, але й суттєві економічні втрати. Зокрема, майже кожне друге підприємство втратило частину полів через засівання мінам. Відсутність електроенергії і дороговизна ресурсів («дизельний голод») змушують фермерів шукати альтернативу – так виникає попит на відновлювані джерела енергії (біогаз, сонячні панелі) та автономну техніку (трактори на СГ-дизелі/біодизелі).

Наведені вище виклики формують нову архітектуру функціонування аграрних підприємств і сільських територій, де традиційні підходи вже не забезпечують ні прогнозованих результатів, ні необхідного рівня стійкості. У таких умовах стратегія розвитку не може ґрунтуватися лише на масштабуванні виробництва або оптимізації витрат ключовим стає системне підвищення адаптивності господарств, здатність швидко перебудовувати бізнес-модель, диверсифікувати ризики та зміцнювати економічну, технологічну й соціальну базу територій.

Саме тому подальший виклад зосереджується на стратегічних напрямках, які дозволяють підприємствам АПК не лише зменшити вплив нестабільності, а й використовувати її як ресурс для зростання. Ці напрямки поєднують виробничу гнучкість, фінансові інструменти, технологічні інновації та розвиток місцевих спільнот, створюючи цілісну модель стійкого функціонування в умовах постійних змін. Вони сформовані таким чином, щоб забезпечити ефективність як великим інтегрованим холдингам, так і середнім та дрібним господарствам, для яких адаптивність є питанням виживання.

Нижче представлено комплекс стратегічних рішень, що окреслюють практичні підходи до формування стабільності підприємств АПК та сільських територій у мінливому середовищі. Таким чином стратегічні напрямки забезпечення стабільності включають такі складові як:

1. Диверсифікація та гнучкість виробничої моделі:

- Перехід від монокультури (пшениця–соняшник–кукурудза) до 5-7 культур у сівозміні, включно з нішовими (нутом, сочевицею, льоном, гірчицею, спельтою).
- Розвиток переробки на місці (олійно-екстракційні міні-заводи, сушіння та зберігання фруктів/овочів, виробництво органічних добрив з відходів).
- Створення «портфеля контрактів»: 30-40% урожаю – форварди, 30% – спот-ринок, 20-30% – переробка та внутрішній продаж.

2. Технологічна стійкість і цифрова трансформація. Упровадження сучасних цифрових та автоматизованих рішень стає одним із найефективніших способів зміцнення стабільності агропідприємств. Ці технології дозволяють зменшити ресурсну залежність, підвищити керованість виробництва та швидко реагувати на зовнішні загрози. У таблиці нижче наведено інструменти, які вже довели свою результативність у мінливих умовах.

Таблиця 3

Ключові технології підвищення стійкості агропідприємств у умовах мінливого середовища

Технологія	Ефект у мінливому середовищі
Precision farming + дрони	Зниження витрат ЗЗР і добрив на 15–25 %, швидке виявлення пошкоджень
Системи моніторингу врожаю (Cropio, OneSoil, EOSDA)	Прогнозування врожайності $\pm 7\%$, оперативне перерозподілення техніки
Автономна техніка та робототехніка	Компенсація дефіциту кадрів, робота вночі та в зонах ризику
Блокчейн-трейдування	Доступ до преміальних ринків ЄС та Азії

Джерело: сформовано авторами

Для протидії зовнішнім шокам агросектор потребує інноваційного оновлення. Цифровізація є одним із найперспективніших напрямів. За висновками Коляденко та співавт., автоматизація бізнес-процесів, CRM-системи, IoT та штучний інтелект можуть підвищувати ефективність та стійкість агропідприємств. Наприклад, використання дронів і сенсорних систем для точного внесення добрив і зрошення дозволяє зекономити до 20% ресурсів і підвищити врожайність на 10-15% [1]. Україна вже впроваджує електронні рішення: функціонує державний аграрний реєстр, що централізує інформацію про господарства та полегшує надання субсидій. Також запроваджено платформу e-Phyto для цифрових сертифікатів на зерно. Такі «смарт-аграрні системи» зменшують корупційні ризики та розширюють доступ дрібних фермерів до ринку.

Разом із тим необхідно нарощувати інноваційну інфраструктуру: розвиток науково-дослідних центрів, агротехнопарків і технопарків. Досвід Польщі, Нідерландів та Ізраїлю свідчить, що кластери наукових установ і стартапів, інтегровані із сільськогосподарськими вузами, прискорюють поширення нових технологій. Зважаючи на це, одна з цілей української стратегії – створити агроінноваційні центри (наприклад, на базі університетів) з державною підтримкою, що б стимулювали розробку нових сортів (звиривалих до посухи) та кооперацію між наукою й виробництвом. Надзвичайно важливо також цифрове забезпечення сільської місцевості – розвиток широкосмугового Інтернету в селах і програм цифрової грамотності, особливо для агрономів і молодих фермерів [1].

3. Фінансова стійкість і нові інструменти хеджування:

- Аграрні розписки як основний інструмент залучення обігових коштів під майбутній урожай (у 2024 р. видано на 28 млрд грн).

- Страхування врожаю з державною підтримкою + приватні індексні продукти (посуха, заморозки).
- Використання товарних деривативів на Чиказькій біржі (CBOT) та європейських майданчиках для фіксації ціни ще до сівби.

4. Розвиток сільських територій як умова утримання кадрів і соціальної стабільності:

- Кооперативи з переробки молока, м'яса, ягід – підвищення доданої вартості для дрібних господарств.

- Програми «сільський коворкінг», швидкісний інтернет Starlink, модульні ФАПі та школи.
- Муніципально-приватні партнерства з будівництва житла для працівників (іпотека 3-5% на 20 років).

Співпраця господарств у формах кластерів і кооперативів дозволяє підвищити їх конкурентоспроможність. Аграрні кластери сприяють передачі технологій і кращому доступу до послуг: об'єднання фермерів у регіональні логістичні мережі, спільне використання складських потужностей і сільськогосподарської техніки зменшують витрати на одиницю продукції. Формування вертикальних агрокластерів (наприклад, овочівництво + переробка + торгівля) підвищує додану вартість продукції у країні.

Сільськогосподарські кооперативи, особливо серед дрібних фермерів, дають можливість спільно закуповувати дорогі ресурси (насіння, добрива) та більш вигідно продавати продукцію (економія на маркетингу і логістиці). За підтримки держави можна створювати агроторгові та холодильні кооперативи, які б надавали доступ до ринків збуту (зокрема міжнародних) невеликим господарствам, часто які потерпають від нестачі оборотного капіталу.

5. Екологічна та кліматична адаптація:

- No-till і mini-till на 60-70% площ для збереження вологи та вуглецю.
- Агролісомеліорація та полезахисні смуги (державна програма 2024-2030 рр. передбачає 1 млн га).
- Перехід на біогаз та біометан з відходів тваринництва та цукрових заводів – енергетична незалежність села.

Перехід аграрного сектору до стійкої та адаптивної моделі розвитку вимагає чітко окресленого бачення того, яким має стати підприємство АПК у середньостроковій перспективі. Модель «Стійке підприємство АПК 2030» описує ключові параметри, за якими відбуватиметься трансформація: від структури виробництва і рівня переробки до цифровізації, енергетичної незалежності та соціального впливу на громади. У таблиці наведено порівняння поточного стану (2025 р.) та цільових орієнтирів на 2030 рік, що формують рамку для стратегічного планування.

Таблиця 4

Модель «Стійке підприємство АПК 2030»

Компонент	2025 (поточний стан)	2030 (цільовий стан)
Частка переробки на місці	12-15%	35-40%
Покриття страхуванням	8-10% посівних площ	50%+
Частка цифрових технологій	25% великих господарств	80% середніх і великих
Енергетична автономність села	<5%	30-40% за рахунок біогазу та сонця
Кількість робочих місць на 1000 га	3	4-5 (за рахунок переробки та сервісу)

Джерело: сформовано авторами основі [5]

Запропонована модель показує, що досягнення стійкості це не окремий захід чи технологія, а комплексна зміна підходів, що охоплює виробництво, фінанси, енергетику та соціальну сферу. Зростання частки переробки, розширення страхового покриття, цифрова інтеграція та енергетична автономність створюють ефект взаємного підсилення, підвищуючи конкурентоспроможність і зменшуючи вразливість господарств до криз. Досягнення цільових показників 2030 року стане маркером того, що аграрні підприємства та сільські території здатні не лише адаптуватися, а й стабільно розвиватися в умовах мінливого середовища.

Стратегічні напрямки забезпечення стабільного функціонування підприємств АПК і сільських територій на даному етапі також залежать від воєнних дій які відбуваються в межах країни і мають враховувати цілі і повоєнного відновлення, після завершення війни.

Війна в Україні завдала колосальних збитків агропромислового комплексу (АПК) та сільським територіям: знищені або пошкоджені десятки тисяч гектарів орних земель, елеватори, тваринницькі комплекси, логістична інфраструктура, а також мінування значних площ. За оцінками Світового банку (станом на початок 2025 року), прямі втрати АПК вже перевищують 80 млрд дол. США. Водночас аграрний сектор залишається одним із ключових джерел валютної виручки та продовольчої безпеки країни. Тому стабільне функціонування підприємств АПК і сільських територій є не лише економічним, а й стратегічним питанням національної безпеки в умовах повоєнного відновлення.

Таким чином основні стратегічні напрямки забезпечення стабільного функціонування підприємств АПК і сільських територій з урахування цілей повоєнної відбудови мають передбачити:

1. Розмінування та повернення земель в сільськогосподарський обіг. Першим і найкритичнішим напрямком є прискорене гуманітарне й промислове розмінування. Станом на листопад 2025 року забрудненими вибухонебезпечними предметами залишаються близько 17-20% сільськогосподарських угідь (понад 6 млн га).

Стратегічні заходи:

- створення єдиної державної системи пріоритетності розмінування (за економічною ефективністю гектара, логістичною доступністю та соціальною значущістю громади);
- залучення приватного сектора через механізми державно-приватного партнерства та страхування ризиків розмінування;
- впровадження компенсації фермерам за простій земель (аналогічно європейським програмам CAP у воєнний період).

2. Відновлення критичної інфраструктури АПК. Пріоритетні об'єкти:

- елеватори та портові термінали (втрачено близько 25% потужностей зберігання);
- іригаційні системи на півдні (пошкодження Каховської дамби);
- логістичні хаби та альтернативні маршрути експорту (залізничні вузли, дунайські порти).

Необхідно запуснути програму «Агроінфраструктура 2026-2030» з чітким розподілом фінансування: 40% державний бюджет і міжнародні гранти, 35% пільгові кредити під державні гарантії, 25% приватні інвестиції через механізми Build-Back-Better.

3. Фінансова підтримка сільгоспвиробників. Війна спричинила різке зростання собівартості виробництва (паливо +150-300%, добрива +200-400%, втрата доступу до Чорного моря як дешевого логістичного плеча), одночасно зменшивши ліквідність аграріїв через падіння цін на зернові у 2022-2023 рр. та фізичну втрату активів. Без масованої та довгострокової фінансової підтримки значна частина середніх і малих підприємств просто не переживе 2026-2028 роки.

Перше на що варто звернути увагу це масштабування та спрощення існуючих програм:

➤ Програма «Доступні кредити 5-7-9%» На кінець 2025 року видано лише близько 112 млрд грн кредитів за весь час дії програми, з яких аграрний сектор отримав менш ніж 35 %. Основні бар'єри: складний пакет документів, вимога застави, обмеження за розміром підприємства. Пропозиції:

- підняти ліміт кредитування одного позичальника з 60 млн до 180 млн грн для оборотного капіталу;
- дозволити використовувати майбутній врожай та права оренди землі як заставу (з оцінкою через ДАР);
- автоматичне продовження дії програми до 31 грудня 2032 року (без щорічного «перезатвердження» у бюджеті).

➤ Гранти на переробку та зберігання у 2023-2025 рр. видано близько 9 млрд грн. Цього достатньо для будівництва 15-20 середніх елеваторів чи заводів на рік, але потрібно 100+. Необхідно:

- збільшити бюджетну програму до 25-30 млрд грн щорічно у 2026–2030 рр.;
- запровадити «зелений коридор» – розгляд заявки до 30 днів;
- дозволити грант до 70% вартості проєкту (замість 50%) для підприємств у прифронтових областях.

➤ Портфельні гарантії (80% гарантія від держави) Поки що обсяг гарантій близько 40 млрд грн. Потрібно довести до 200 млрд грн до 2028 року та поширити на кредити всіх уповноважених банків, а не лише державних.

По друге це впровадження нових інструментів, які критично необхідні в даних умовах, до них можна віднести:

– **Часткова компенсація відсоткової ставки на оборотні кредити до 2030 року. Держава компенсує банку різницю між ринковою ставкою (зараз 22-28% річних у гривні) та фіксованою ставкою для аграрія – 5-7 % річних. Параметри пропозиції:**

- термін дії програми – 2026-2030 роки (5 повних сезонів);
- максимальна сума кредиту, на яку поширюється компенсація – 150 млн грн на одного позичальника;
- компенсація надається тільки на кредити, взяті на посівну, закупівлю ЗЗР, добрив, ПММ, оренду техніки;
- фінансування: 18-22 млрд грн щорічно з бюджету плюс можливе співфінансування від ЄС та Світового банку.

Як результат передбачається зниження собівартості виробництва на 8-12 % і повернення кредитування середніх господарств (150–2000 га), які зараз практично відрізані від банківських ресурсів.

– **Державне страхування воєнних і політичних ризиків через ЕКА**

Наразі аграрні кредити та інвестиції практично не страхуються від ризиків обстрілів, окупації, повторного мінування. Міжнародні страховики (Lloyd's, Munich Re) готові заходити тільки за наявності державного перестрахування. Пропонована модель:

- Експортно-кредитне агентство (ЕКА) створює спеціальний фонд воєнних ризиків для АПК обсягом 2–3 млрд дол. (капіталізація за рахунок грантів США, Великобританії, ЄС та випуску war bonds);
- покриття: до 95% збитків від прямого воєнного впливу (обстріли, міни, окупація);
- страхові тарифи для кінцевого аграрія – 1,5-3% від суми кредиту чи інвестиції на рік (решту покриває держава);
- покриття поширюється і на внутрішні кредити, і на експортні контракти.

Це розблокує інвестиції в переробку та зберігання на сотні мільйонів доларів вже у 2026-2027 рр.

– **Мікрогранти для фермерів до 100 га. Малі фермери (до 100 га) це 68% усіх зареєстрованих сільгоспвиробників, але вони отримують менше ніж 5% усіх державних підтримок. Більшість втратили техніку через окупацію чи бої.**

Програма може передбачати такі умови:

- сума гранту – до 1,5 млн грн на господарство (безповоротно);
- цільове призначення – придбання мінітракторів (40-120 к.с.), сівалок, обприскувачів, сушарок малої потужності, насіння, ЗЗР;
- пріоритет – деокуповані території та прифронтові області;
- подання заявки через Дія та ДАР, розгляд до 21 дня;
- річний бюджет програми 8-10 млрд грн (дозволить охопити 6-8 тис. господарств щорічно).

Додатковий соціальний ефект – закріплення людей на селі, адже техніка дає можливість обробляти землю навіть при частковому розмінуванні.

Без поєднання цих трьох нових інструментів (довгострокова компенсація відсотків + державне воєнне страхування + мікрогранти для малих) Україна ризикує втратити значну частину середнього класу аграрного бізнесу до 2028-2030 років. Натомість за умови їх впровадження вже до 2029 року можливе повернення до довоєнного рівня кредитування АПК (близько 120-140 млрд грн щорічно) та залучення 4-6 млрд дол. прямих інвестицій у переробку й інфраструктуру. Це саме той фінансовий місток, який дозволить аграрному сектору не просто вижити, а стати одним із головних драйверів повоєнного економічного зростання.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Агропромисловий комплекс України у 2024-2025 роках опинився у безпрецедентно складному середовищі, де одночасна дія воєнних ризиків, логістичних обмежень, кліматичних змін, нестабільності цін, кадрового дефіциту та регуляторних коливань створює унікальний за масштабом і глибиною виклик для галузі. Порушення виробничих процесів, виснаження інфраструктури, мінування мільйонів гектарів, падіння рентабельності зернових, зростання вартості ресурсів і руйнування експортних маршрутів змінили саму модель функціонування агробізнесу. В таких умовах традиційні підходи втрачають ефективність, а

стабільність перестає бути стійкістю «за інерцією» та перетворюється на результат системних і цілеспрямованих стратегічних рішень.

Проведений аналіз доводить, що стійкість підприємств АПК можлива лише за умови комплексного переосмислення виробничих моделей, фінансових інструментів, технологічної бази, соціальної інфраструктури та принципів управління територіальним розвитком. Турбулентність середовища не лише створює загрози, а й відкриває можливості для прискореного оновлення та інноваційного зростання. Саме тому стратегічні напрями, визначені в роботі, формують дорожню карту переходу від реактивного виживання до проактивної адаптації та довгострокової конкурентоспроможності.

Диверсифікація й гнучкість виробничої моделі забезпечують зменшення залежності від монокультур та волатильності світових ринків. Цифрова трансформація, автоматизація та точне землеробство знижують витрати, підвищують ефективність і дозволяють працювати навіть за дефіциту кадрів. Розширення доступу до фінансових ресурсів через аграрні розписки, деривативи, портфельні гарантії й програми компенсації відсоткових ставок створюють фінансову базу для зростання навіть в умовах високих ризиків. Розвиток сільських територій, кооперації та кластерів формує соціальну й економічну стійкість громад, без якої неможливі стабільні виробничі процеси. Кліматична адаптація, перехід до ощадних технологій обробки ґрунту, біоенергетика та агролісомеліорація дозволяють зменшити вплив екстремальних погодних умов і сформувати довгострокову екологічну рівновагу.

Особливе значення в повоєнному періоді матимуть три напрями: розмінування земель, відновлення критичної аграрної інфраструктури та довгострокова фінансова підтримка виробників. Без їх реалізації неможливо забезпечити повернення повного виробничого потенціалу галузі та продовольчу безпеку країни. Запропоновані механізми державного страхування воєнних ризиків, модернізація програм кредитування та масштабні грантові інструменти створюють основу для відновлення кредитування АПК до довоєнного рівня й залучення приватних та міжнародних інвестицій. Загалом сформована в статті модель «Стійкого підприємства АПК 2030» демонструє, що стабільність – це не кінцевий стан, а динамічна система, що потребує постійних інновацій, адаптації та диверсифікації. Перехід до більш гнучкої, технологічної, енергонезалежної та соціально інтегрованої моделі функціонування є ключовою умовою збереження конкурентоспроможності України на глобальному продовольчому ринку. Стійкий розвиток аграрного сектору у повоєнний період стане основою не лише для економічного зростання, а й для продовольчої, енергетичної та соціальної безпеки держави.

Таким чином, стратегічна мета українського АПК у мінливому середовищі полягає не лише у відновленні довоєнних позицій, а у створенні нової, якісно вищої моделі аграрного розвитку, здатної працювати в умовах постійних змін, глобальної конкуренції та кліматичних викликів. Реалізація окреслених напрямків дозволить підприємствам АПК та сільським територіям не лише адаптуватися до наявних викликів, але й перетворити їх на ресурс для прискореного розвитку, формуючи фундамент для економічно сильного, продовольчо безпечного та технологічно сучасного майбутнього України.

Література

1. Коляденко С.М., Дзісь О.О., Гайдей В.В. Перспективні напрями цифровізації аграрних підприємств у контексті економічної безпеки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. С. 84-93. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-84>
2. Круглов В. Напрями розвитку державного-приватного партнерства у аграрному секторі економіки. *Науковий вісник: державне управління*. 2021. № 2. С. 37-55. DOI: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-2\(8\)-37-55](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-2(8)-37-55)
3. Ланченко Є.О., Романенко О.О., Овдієнко І.Я. Демографічні процеси в сільській місцевості України. Зб. тез IX Всеукр. наук.-практ. конф. «Економіка і сьогодні», НУБіП України. 2020. С. 159-162.
4. Назарук А.О., Рудь Н.М. Механізми адаптивного управління сталим розвитком сільських територій України в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. С. 58-68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-10>
5. OECD. *Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2025: Ukraine*. OECD Publishing, Paris. 2025. (Доходить про українську аграрну стратегію до 2030 р. з фокусом на продовольчу безпеку, інновації, цифровізацію). URL: <https://www.oecd.org/>
6. FAO. Ukraine: FAO surveys impact of war on agricultural enterprises. FAO News. 23 Sep 2025. URL: <https://www.fao.org/countryprofiles/news-archive/detail-news/ru/c/1742727/> (дата звернення: 10.11.2025).
7. Державна служба статистики України. Методичні положення «Чисельність та природний рух населення». 2025. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.11.2025).
8. Біленко В.В., Ковальчук С.Я. Оцінка прямих та непрямих втрат аграрного сектору України внаслідок російської агресії (2022-2025 рр.). *Економіка АПК*. 2025. № 3. С. 6-18. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202503006>
9. Гайдай В.В., Коляденко С.М. Стратегічні напрями фінансової підтримки аграрного сектору України в умовах повоєнного відновлення. *Фінанси України*. 2025. № 8. С. 44-59. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2025.08.044>

10. Круглов В.О. Державно-приватне партнерство у сфері гуманітарного розмінування сільськогосподарських земель України: перспективи та бар'єри. *Науковий вісник: державне управління*. 2025. № 1(11). С. 112–129. DOI: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2025-1\(11\)-112-129](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2025-1(11)-112-129)
11. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Звіт про стан виконання програм державної підтримки аграрного сектору у 2025 році. Київ: Мінагрополітики, 2025. 87 с. URL: <https://minagro.gov.ua/upload/files/2025/zvit-derzhpidtrymka-2025.pdf> (дата звернення: 25.11.2025).
12. Міністерство економіки України. Національна програма розмінування сільськогосподарських земель на період до 2032 року. Київ: Мінекономіки, 2025. 64 с.
13. Назарук А. О., Рудь Н. М. Механізми адаптивного управління сталим розвитком сільських територій України в умовах повоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. С. 58–68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-10>
14. Світовий банк. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment – February 2025. Washington, DC: World Bank, 2025. 188 p. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/15/ukraine-rapid-damage-and-needs-assessment-february-2025> (дата звернення: 20.11.2025).
15. Київська школа економіки. Agricultural War Damages Review: оновлена оцінка на січень 2025 року. Київ: KSE Institute, 2025. 56 с. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/01/Agricultural_War_Damages_Jan2025.pdf (дата звернення: 18.11.2025).
16. Ярмач А.В., Лупенко Ю.О. Перспективи розвитку глибокої переробки та диверсифікації ринків збуту української аграрної продукції до 2032 року. *Економіка продовольства*. 2025. № 2. С. 7–22.

References

1. Koliadenko, S. M., Dzis, O. O., & Haidai, V. V. (2024). Prospective directions of digitalization of agricultural enterprises in the context of economic security. *Economy and society*, (59), 84–93. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-84>
2. Kruhlov, V. (2021). Directions of development of public–private partnership in the agricultural sector of the economy. *Scientific Bulletin: Public Administration*, (2), 37–55. [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-2\(8\)-37-55](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-2(8)-37-55)
3. Lanchenko, Ye. O., Romanenko, O. O., & Ovdienko, I. Ya. (2020). Demographic processes in rural areas of Ukraine. In Proceedings of the IX All-Ukrainian Scientific and Practical Conference “Economics and Today Kyiv: NUBiP of Ukraine”. 159–162.
4. Nazaruk, A. O., & Rud, N. M. (2025). Mechanisms of adaptive management of sustainable development of rural territories of Ukraine in the context of European integration. *Economy and society*, (74), 58–68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-10>
5. OECD. (2025). Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2025: Ukraine. Paris: OECD Publishing. Retrieved from <https://www.oecd.org/>
6. FAO. (2025, September 23). Ukraine: FAO surveys impact of war on agricultural enterprises. FAO News. Retrieved from <https://www.fao.org/countryprofiles/news-archive/detail-news/ru/c/1742727/>
7. State Statistics Service of Ukraine. (2025). Methodological Guidelines “Population Size and Natural Population Movement”. Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua/>
8. Bilenko, V. V., & Kovalchuk, S. Ya. (2025). Assessment of direct and indirect losses of Ukraine’s agricultural sector as a result of Russian aggression (2022–2025). *Economics of the agricultural complex*, (3), 6–18. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202503006>
9. Haidai, V. V., & Koliadenko, S. M. (2025). Strategic directions of financial support for Ukraine’s agricultural sector under post-war recovery. *Finance of Ukraine*, (8), 44–59. <https://doi.org/10.33763/finukr2025.08.044>
10. Kruhlov, V. O. (2025). Public–private partnership in the field of humanitarian demining of agricultural lands in Ukraine: Prospects and barriers. *Scientific Bulletin: Public Administration*, 1 (11), 112–129. [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2025-1\(11\)-112-129](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2025-1(11)-112-129)
11. Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine. (2025). Report on the Implementation of State Support Programs for the Agricultural Sector in 2025 Kyiv: MAPF. 87 p. Retrieved from <https://minagro.gov.ua/upload/files/2025/zvit-derzhpidtrymka-2025.pdf>
12. Ministry of Economy of Ukraine. (2025). National Programme for Demining Agricultural Land until 2032 Kyiv: Ministry of Economy of Ukraine. 64 p.
13. Nazaruk, A. O., & Rud, N. M. (2025). Mechanisms of adaptive management of sustainable development of rural territories of Ukraine in the conditions of post-war recovery. *Economy and society*, (74), 58–68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-10>
14. World Bank. (2025). Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment – February 2025 (188 p.). Washington, DC: World Bank. Retrieved from <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/15/ukraine-rapid-damage-and-needs-assessment-february-2025>
15. Kyiv School of Economics. (2025). Agricultural War Damages Review: Updated Assessment as of January 2025 (56 p.). Kyiv: KSE Institute. Retrieved from https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/01/Agricultural_War_Damages_Jan2025.pdf
16. Yarmak, A. V., & Lupenko, Yu. O. (2025). Prospects for the development of deep processing and diversification of sales markets for Ukrainian agricultural products until 2032. *Food Economics*, (2), 7–22.