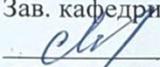


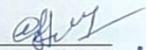
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 051 «Економіка»

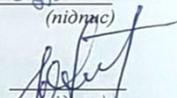
Допускається до захисту  
Зав. кафедри Економіки та економічної теорії  
 доцент С.Г. Батажок  
(підпис) *вчене звання, ініціали, прізвище*  
«31» любовинця 2025 року

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**  
**ФУНКЦІОНУВАННЯ ПРИВАТНОГО АГРОПІДПРИЄМСТВА В**  
**НОВОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ**  
(на матеріалах ПП «РОСАВА-АГРО»)

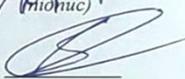
Виконав: Лизогуб Сергій Олександрович  
*прізвище, ім'я, по батькові*

  
(підпис)

Керівник: професор Юхименко Петро Іванович  
*вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові*

  
(підпис)

Рецензент: професор Сокольська Тетяна Вікторівна  
*вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові*

  
(підпис)

Я, Лизогуб Сергій Олександрович, засвічую, що кваліфікаційну роботу магістра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності

Біла Церква – 2025 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 051 «Економіка»

Затверджую  
гарант ОПП «Економіка»  
*Понедільчук Т.В.*  
доцент Понедільчук Т.В.  
підпис, вчене звання, ініціали, прізвище  
«04» листопада 2024 року

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу магістра**  
**Лизогубу Сергію Олександровичу**

*прізвище, ім'я та по батькові*

**Тема:** Функціонування приватного агропідприємства в новому бізнес-середовищі (на матеріалах ПП "Росава-Агро")

Перелік питань, що розробляються в роботі: проаналізувати історіографію проблем; формування архітектури фермерських господарств; інновації в бізнес-діяльності ПП «Росава-Агро»; проблеми переходу до органічного виробництва агрокомпанії; визначити перспективні напрями її розвитку в новому економічному середовищі.

Вихідні дані: Закони України, правові та нормативні акти Верховної Ради та Кабінету Міністрів України, матеріали Міністерства економіки та Державного комітету статистики України, опубліковані дані галузевих статистичних досліджень, первісні фактичні матеріали ПП «Росава-Агро»), монографічні і періодичні українські та зарубіжні видання.

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Період виконання етапу	Відмітка про виконання
Огляд літератури	листопад 2024 – січень 2025	Виконано
Теоретико-методична частина	лютий-квітень 2025	Виконано
Аналітична частина	травень-червень 2025	Виконано
Рекомендаційна частина	липень - серпень 2025	Виконано
Оформлення роботи	вересень 2025	Виконано
Перевірка на плагіат	жовтень 2025	Виконано
Попередній розгляд на кафедрі	жовтень 2025	Виконано
Подання на рецензування	листопад 2025	Виконано

Керівник роботи

*Лизогуб С.О.*  
підпис

Здобувач

*Лизогуб С.О.*  
підпис

*проф. Юхименко П.І.*

*вчене звання, ініціали, прізвище*

*Лизогуб С.О.*

*ініціали, прізвище*

Дата отримання завдання «04» листопада 2024 р.

## АНОТАЦІЯ

В роботі розкрито роль малих фермерських господарств у розвитку аграрної сфери економіки України, їх потенціал та ефективність організації виробництва помітно впливає на динаміку розвитку в цілому на економічну діяльність та економічний потенціал держави. Саме тому держава має відповідні стимулюючі програми їх розвитку та дієві механізми безпосередньо підтримки малих фермерських господарств. В дослідженні доведено, що за умови отримання відповідних матеріальних та організаційних ресурсів від держави малі фермерські господарства здатні значно підвищити свою ефективність та зробити більш значний внесок в економіку країни. А у загальній економічній архітектоніці, їх ефективність сприятиме розвитку сільських територій, значно розширить кількість нових робочих місць і створення виробничої та соціальної інфраструктури.

Розкрито проблеми переходу малого фермерського господарства ПП "РОСАВА-АГРО" до органічного виробництва, втілення зелених технологій виробництва та цифровізації виробничої його діяльності. По-перше, це технічне забезпечення цифрових технологій в с/г, а по-друге, відсутність досвіду їх застосування. Фермери бояться поставити під загрозу існування ферми, якщо не зможуть працювати з цифровими технологіями.

Обґрунтовано, що опираючись на досвід діяльності ПП "РОСАВА-АГРО", основними напрямками забезпечення стабільного ефективного функціонування малого фермерства та зміцнення його позицій на продовольчому ринку мають стати: допомога держави на ринковій основі; формування та реалізація власної стратегії розвитку; при сприянні органів місцевого самоврядування поглиблювати інтеграційні виробничі процеси і сприяти розвитку кооперування виробничої діяльності; підтримки збуту виробленої продукції; активізація державної підтримки у переході на інноваційні зелені технології, особливо тих, які займаються тваринництвом і органічним виробництвом.

**Ключові слова:** мале фермерське господарство, цифровізація виробництва, рентабельність, ефективність, органічне виробництво.

### **ABSTRACT**

The paper reveals the role of small farms in the development of the agrarian sector of the economy of Ukraine, their potential and efficiency of production organization significantly affect the dynamics of development in general, economic activity and economic potential of the state. That is why the state has appropriate stimulating programs for their development and effective mechanisms for directly supporting small farms. The study proves that, provided that they receive appropriate material and organizational resources from the state, small farms are able to significantly increase their efficiency and make a more significant contribution to the country's economy. And in the general economic architecture, their efficiency will contribute to the development of rural areas, significantly expand the number of new jobs and create production and social infrastructure.

The problems of the transition of the small farm of the private enterprise "ROSAVA-AGRO" to organic production, the implementation of green production technologies and the digitalization of its production activities are revealed. Firstly, this is the technical support of digital technologies in agriculture, and secondly, the lack of experience in their application. Farmers are afraid to jeopardize the existence of the farm if they cannot work with digital technologies.

It is substantiated that, based on the experience of the PE "ROSAVA-AGRO", the main directions for ensuring the stable and effective functioning of small farming and strengthening its positions in the food market should be: state assistance on a market basis; formation and implementation of its own development strategy; with the assistance of local governments, deepening integration production processes and promoting the development of cooperation in production activities; supporting the sale of manufactured products; increasing state support in the transition to innovative green technologies, especially those involved in livestock farming and organic production.

**Keywords:** small farming, digitalization of production, profitability, efficiency, organic production.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
Розділ 1. ФОРМУВАННЯ АРХІТЕКТОНІКИ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ В УКРАЇНІ: ТЕОРЕТИКО-ІНСТИТУЦІОНАЛЬНИЙ АНАЛІЗ.....	9
1.1. Формування інституціонального порядку розвитку фермерських господарств в новому економічному середовищі.....	9
1.2. Функціонування приватного підприємництва в новому економічному середовищі.....	20
Висновки до першого розділу.....	29
Розділ 2. ІННОВАЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ ПП «РОСАВА-АГРО» В УМОВАХ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	30
2.1. Розвиток органічного виробництва як фактор підвищення рентабельності бізнес-діяльності.....	30
2.2. Перехід до екологічного виробництва агрокомпанії ПП «РОСАВА-АГРО» .....	39
Висновки до другого розділу.....	47
Розділ 3. ШЛЯХИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ АГРОКОМПАНІЇ ПП «РОСАВА-АГРО».....	49
3.1. Напрями удосконалення бізнес-діяльності агрокомпанії ПП «РОСАВА-АГРО» в ринкових умовах.....	49
3.2. Перспективи розвитку приватного підприємництва в аграрній сфері економіки України.....	58
Висновки до третього розділу.....	66
ВИСНОВКИ.....	69
ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА.....	70

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах руйнації сучасного бізнес-середовища в наслідок російської агресії агросфера стала вагомим сектором виживання України і має реальний потенціал в післявоєнний період зайняти лідируюче становище у виробництві продовольчої продукції. Розвиток ринку землі значно зміцнило роль у ринковій економіці фермерських господарств, які фактично стали повноправними суб'єктами в аграрній економічній архітектоніці. Розвиток фермерства в Україні мав кілька етапів формування і становлення. Практика їх виробничої діяльності показала, що фермерські господарства як мала форма підприємництва має переваги порівняно з великим виробництвом: не мають бюрократичних перепон в оформленні, входження в ринок і відхід з нього; відмічаються гнучкістю організації виробничого процесу; значно швидше реагують на зміни кон'юнктури продовольчого ринку в залежності від кон'юнктури ринку; мають очевидну економію на внутрішньогосподарських перевезеннях і управлінських витратах; як власники основних засобів виробництва (землі), більшою мірою зацікавлені в більш ефективному і бережному їх використанні.

Разом з тим пошук ефективних шляхів розвитку цієї форми організації с/г виробництва вимагає проведення досліджень практики зростання їх конкурентоспроможності, ефективності і рентабельності, створення ефективного механізму господарювання, що підкреслює актуальність теми обраної нами для дослідження.

В економічній літературі розвиток малих фермерських господарств досліджується в різних аспектах, що знайшло відображення у наукових працях таких вітчизняних і закордонних вчених, як В. Гавриш, О. Гаркуша, А. Головін, Г. Жуйков, В. Зіновчук, Л. Мармуль, Л. Мельник, М. Туган-Барановський, А. Чаянов, М. Шульський, В. Юрчишин, П. Юхименко та

інших науковців. Досить ґрунтовно загальні проблеми конкуренції та конкурентоспроможності малого підприємства як у теоретичному, так і в практичному аспектах досліджені у роботах Г. Азоева, І. Ансоффа, С. Брю, К. Макконелла, М. Портера. Певні питання конкурентної політики, забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання у сфері АПК та фермерських господарств зокрема, відображені в працях В. Андріанова, В. Андрійчука, В. Амбросова, М. Маліка, В. Месель-Веселяка, П. Саблука, О. Шубравської. За наявності такого різноманіття досліджень, проблеми розвитку конкурентного потенціалу малого фермерського господарства, підвищення його конкурентоспроможності в новому економічному середовищі мають недостатній рівень опрацювання. Цим обумовлена наша увага саме до дослідження функціонування у нових умовах малого фермерського господарства, що визначає не тільки актуальність теми дослідження, а й її теоретичне і практичне значення.

#### **Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Магістерська робота виконана у межах комплексної науково-дослідної роботи кафедри економіки та економічної теорії Білоцерківського національного аграрного університету «Економічна ефективність використання природно-ресурсного потенціалу сільських територій України в рамках децентралізації» (номер державної реєстрації 0122U000728). У рамках даної теми автором розроблені заходи щодо підвищення конкурентоспроможності фермерських господарств на основі вивчення досвіду і практики організації виробничої діяльності малого фермерського господарства ПП "РОСАВА-АГРО".

**Мета і завдання дослідження.** Метою даного магістерського дослідження є розробка методологічних та прикладних засад формування та впровадження ефективних механізмів розвитку малих фермерських господарств в новому економічному середовищі.

Для досягнення поставленої мети передбачає розв'язання таких завдань:

– розробити концепцію сприяння розвитку малих фермерських господарств, яка всебічно враховує вплив факторів нового економічного середовища;

– обґрунтувати актуальність створення кооперативної та кластерної структури, спроможної консолідувати економічний і виробничий потенціал малих фермерських господарств;

– розробити концептуальний підхід до вибору пріоритетів структурних перетворень в організації виробничої діяльності фермерського господарства;

– сформулювати комплекс державних заходів для більш ефективного розвитку виробництва у фермерських господарствах у рамках сучасної економічної структури;

– визначити та обґрунтувати стратегічні напрями та перспективи розвитку малих фермерських господарств на прикладі фермерського господарства ПП "РОСАВА-АГРО".

**Об'єктом дослідження** – є комплекс організаційно-економічних відносин у процесі розвитку малих фермерських господарств в умовах нового економічного середовища.

**Предметом дослідження** – є теоретико-методологічні та науково-практичні засади розвитку малих фермерських господарств, практика розвитку бізнес-діяльності фермерського господарства ПП "РОСАВА-АГРО" в умовах нового економічного середовища.

**Методи дослідження.** Теоретико-методологічною основою дослідження є діалектичний метод пізнання, аналіз об'єкта у ланцюгу зв'язків, вивчення залежності предмета від інших предметів. У процесі дослідження були задіяні сучасні загальнонаукові та спеціальні методи. Метод абстрагування використовувався при визначенні понять і категорій, створенні наочних образів. Системний підхід дозволив розглянути об'єкт і предмет дослідження як систему і елемент системи соціально-економічних відносин у державі та у регіоні. Методи спостереження, виміру і опису використано для вивчення властивостей і зв'язків об'єкта, фіксації кількісних

характеристик досліджуваного фермерського господарства ПП "РОСАВА-АГРО", систематизації даних його діяльності; метод порівняння – при визначенні тенденцій розвитку, динаміки кількісних і якісних характеристик у виробничій діяльності; системний аналіз і синтез – для розкриття організаційно-економічного механізму і визначення стратегії ефективного розвитку досліджуваного об'єкту; індуктивний та дедуктивний методи – при розробці пропозицій;

**Інформаційну базу дослідження** становили законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали Державного комітету статистики України, звітні дані міжнародних організацій і установ, монографії, науково-аналітичні статті вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем розвитку фермерських господарств, звітні дані фермерського господарства ПП «РОСАВА-АГРО».

За матеріалами дослідження опубліковано тези:

1. Лизогуб С. О. ОСНОВНІ ЧИННИКИ ВПЛИВУ ТА РИЗИКИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА. «Фінанси, маркетинг, менеджмент, економіка: сталі рішення та цифрові трансформації»: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 05-06 червня 2025 року. Біла Церква: БНАУ. 233 с. С. 216–220.

3. Лизогуб С. О. МАЛЕ ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО В НОВОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції АГРАРНА ОСВІТА ТА НАУКА: ДОСЯГНЕННЯ, РОЛЬ, ФАКТОРИ РОСТУ «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, фінансів, обліку, інформаційних технологій, підприємництва та торгівлі, менеджменту, публічного управління в Україні та світі» 2 жовтня 2025 року. Біла Церква. 2025. 175 с. С. 10–12.

Дипломна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, містить таблиці і рисунки.

Обсяг роботи становить 77 сторінок. Робота включає 7 таблиць, 13 рисунків. Список використаних джерел налічує 87 найменувань.

## **Розділ 1. ФОРМУВАННЯ АРХІТЕКТОНІКИ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ В УКРАЇНІ: ТЕОРЕТИКО-ІНСТИТУЦІОНАЛЬНИЙ АНАЛІЗ**

### **1.1. Формування інституціонального порядку розвитку фермерських господарств в новому економічному середовищі**

Україна має унікальні природно-ресурсні багатства для розвитку фермерських господарств, які доповнюються винятковим поєднанням сприятливих природно-кліматичних умов та геостратегічним територіальним положенням. З отриманням самостійності та початком формування інституціонального порядку розвитку нового економічного середовища для трансформації аграрного сектора економіки – розпочалося формування різноукладності с/г товаровиробників. Сформоване нове бізнес-середовище інституційно закріпило право на життя с/г підприємствам різних форм власності, і зокрема – агрокомпаніям, фермерським господарствам, які десятиліттям уже апробований тип господарювання в країнах Європи та Америки. Історія розвитку агропідприємств кожної країни різна, об'єднує їх тільки економічна складова, його розвиток ґрунтується на вдалому використанні мотивації праці власника земельних ресурсів - прибуток.

Україна має також свій самобутній шлях розвитку агропідприємництва, тільки більш трагічну від інших країн. Будучи з часів трипільської культури центром розвитку аграрного виробництва вона зазнала жорстокої експлуатації українського селянина, його грабежів в часи революції, колективізації, наслідком якої було насильницька ліквідація міцного господаря і організація геноциду українського селянства шляхом створення голодомору 1932-1933 років, який нині росією поставлений на

військове винищення. І тільки розвал радянського союзу і отримання незалежності України знову відновили право господаря на своїй багатостраждальній родючій землі.

Перші кроки по формуванні інституціонального порядку права працювати на своїй землі зроблені в Декларації про державний суверенітет України 16 липня 1990 р. (надано право володіння, користування і розпорядження національним багатством України) [6], Постановою «Про земельну реформу» [31] прийнятою Верховною Радою України 18 грудня 1990 року та прийнятий, згідно якої всі українські землі з 15 березня 1991 року могли передаватися у приватну власність та колективну, так і з метою створення нових суб'єктів агрогосподарювання. Закріпив це право прийнятий в той же день Земельний кодекс Української РСР, у частині першій статті 6 якого було зазначено, що для ведення селянського (фермерського) господарства земельна ділянка передається у довічне успадковане володіння лише громадянам Української РСР [11].

В новому економічному середовищі це були перші кроки формування інституціонального порядку для розвитку різних форм господарювання. Наявність унікального природно-ресурсного потенціалу України створює можливості розвитку агропідприємств. Тому в новому економічному середовищі глобалізованого світу, де зростає попит на продовольчу продукцію, їх виникнення та розвиток стає одним з пріоритетних завдань розвитку економіки України. Нині (2025 р.) аграрну продукцію в Україні виробляють понад 50 тис с/г агропідприємств, 92% з яких є фермерськими господарствами [47]. Динаміка зростання агрокомпаній подана на рис. 1.



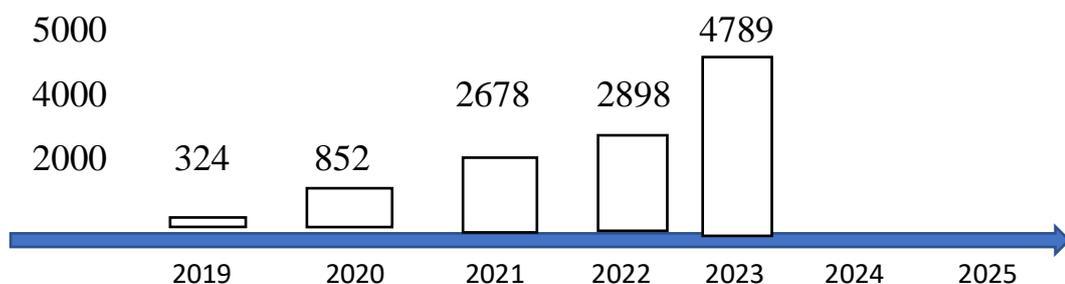


Рис. 1. Динаміка зростання агрокомпаній за 2019–2025 рр.

Джерело: узагальнено за даними Державної служби статистики України.

Як видно із рисунку 1 кількість зареєстрованих агрокомпаній в Україні станом на 1 липня 2025 року становить 8864 одиниць. З 2022-го по 2025-рік в Україні відкрилось 5966 агрокомпаній, закрилось – 2346, про що свідчать дані дослідження «Опендатабот».

Рік	2021	2022	2023	2024	2025
Відкриття	2078	1558	1697	1842	869
Закриття	1070	512	613	685	536

Рис. 2. Динаміка агрокомпаній в Україні за 2021-2025 рр.

Джерело: складено автором на основі [22].

У лідерах з відкриття нових агропідприємств – Одеська область. З періоду початку російської агресії 1 738 агрокомпаній релокувались до інших регіонів. З них 346 агробізнесів переїхали до західних областей України за останні 5 років. Майже половина релокантів, що вирішили переїхати на захід, обрали Львівщину як новий регіон для ведення бізнесу — 166 компаній. Попитом серед бізнесів, що змінюють свою прописку, також користуються Рівненська область (54 компанії), Волинська (39), Хмельницька (30) та Закарпатська (19). Агрокомпанія ПП «РОСАВА-АГРО» продовжує свою бізнес-діяльність на своїй території.

В Україні агрохолдинги обробляють близько 3,6 мільйонів гектарів землі. Загалом сільськогосподарські угіддя в Україні складають 42 мільйони гектарів, з яких 70% - орні землі (рілля) та багаторічні насадження [12]. Площа земель задіяних у бізнес-діяльності агрокомпанії ПП «РОСАВА-АГРО» складає 376 га (у 2019 було 270 га). Утворилася агрокомпанія на основі фермерського господарства. Нагадаємо, що площа землі, що обробляється одним фермерським господарством (ФГ) в Україні, в

середньому становить від 50 до 100 га, що досить багато у порівнянні з ЄС, де середня площа ферми не досягає й 18 га. У сусідній Польщі, де майже 1,5 мільйона фермерів, на одне господарство здебільшого припадає від 1 до 10 га [20]. Але хоча українські фермери і обробляють більші наділи, у структурі с/г виробництва країни їхнє значення не досягає того, яке мають агрохолдинги та агрокомпанії. Частка фермерських господарств у загальній структурі виробництва валової с/г продукції складає від 6% до 8% на рік [40], що говорить про великий потенціал розвитку фермерства в Україні.

Утвердження принципів ринкової економіки в Україні стало поворотним моментом у розуміння важливості розвитку агрокомпаній. В цих обставинах протягом 2016-2022 років почалося більш інтенсивне формування інституціонального порядку розвитку фермерства, яке поступово переростає у агрокомпанії, земельних правовідносин, та зміни української суспільної думки щодо його розвитку. У відмічений період пройшло руйнування відносин до власників бізнес-діяльності в с/г, не як ділків, хапунів а сghfd;ys[ господарів своєї землі. Їх суспільний статус визначив Закон України “Про селянське (фермерське) господарство” від 20 грудня 1991 року [41], яким була відкрита усім селянам можливість самостійного господарювання на своїх пайових ділянках землі. Його розвитку сприяли уже існуючі об’єктивні причини в розвитку с/г в Україні, серед яких: багатоукладність с/г, а також хуторське розселення; до суб’єктивних причин – формування інституціонального порядку, який сприяв розвитку різних форм власності так і суттєвому збільшенню розмірів наданих земельних ділянок під бізнес-діяльність [7].

Недоліком відміченого вище Закону України було те, що стаття 2 селянське (фермерське) господарство закріплювала як форму підприємництва громадян України, хоча чітко було визначено організаційну складову розвитку агропідприємств, без чіткого законодавчого визначення права на землю. І тільки прийнятим 30 січня 1992 року Законом України «Про форми власності на землю» було закріплено державну, колективну, а

також приватну власність на землю [42]. Ця важлива інституціональна складова розвитку агропідприємств, була закріплена і в Земельному кодексі України в редакції від 13 березня 1992 року. Зокрема, в статті 6 Кодексу йшлося про надання земельних ділянок на праві приватної власності громадянам України.

Новий поштовх до активної стадії розвитку приватних агропідприємств дало прийняття 14 лютого 1992 року Закону України «Про колективне сільськогосподарське підприємство», у якому надавалося право членам колективних спільних підприємств (КСП) вільний вихід для створення як фермерського господарства, так і отримання земельного та майнового паю [42]. В цей же період питання регламентації розвитку агропідприємства стали центром уваги і виконавчої влади. Зокрема у підзаконних актах, постановах Кабінету Міністрів України: «Про розвиток селянських (фермерських) господарств» [41] від 20 липня 1991 року за № 96 та «Про деякі заходи розвитку селянських (фермерських) господарств» [33] від 14 березня 1992 року за № 133. У сукупності із відміченими Законами прийнятими у 1991-1992 роках вони створили важливу інституціональну складову першого етапу державного регулювання становлення та розвитку агропідприємства в Україні.

Бізнес-діяльність перших сформованих на цій інституціональній платформі приватні агропідприємства відчували її недосконалість, так як не було визначено юридичний статус особи власника землі. Законом України від 22 червня 1993 року «Про внесення змін і доповнень до Закону України «Про селянське (фермерське) господарство», було заповнено цю інституціональну прогалину. Частина друга статті 9 вищевказаного закону, закріпила форму набуття, після проведення відповідної державної реєстрації селянським (фермерським) господарством статусу «юридичної особи». Особливо важливим у цьому Законі було закріплено майнове право, яке належало, зазвичай, усім членам господарства на праві спільної сумісної власності (якщо інше не було встановлено угодою між ними). Разом з тим

було закріплено право створювати приватні агропідприємства одній особі – громадянину України або членам усієї родини або сім'ї. Це був важливий крок у формуванні інституціонального порядку розвитку приватних агропідприємств, коли офіційно фермерство урівняв з підприємництвом, надавши йому відповідні гарантії і права. Важливість такого підходу в тому, що це закріпило впевненість власників агропідприємств у безповоротності процесу дії ринкових механізмів і утвердження права власності. Посилив цю віру Указ Президента України «Про невідкладні заходи щодо прискорення земельної реформи в сфері сільськогосподарського виробництва» від 10 листопада 1994 року [38]. Її доповнили ряд обставин, які дали новий поштовх для розвитку приватного підприємництва на початковому етапі, зокрема:

- власники земельних ділянок (селяни) вперше отримали можливість реалізувати вікову мрію бути господарем своєї землі, самостійно організовувати свою підприємницьку діяльність;

- набутий досвід розвитку підприємництва в с/г підштовхував селян до активних дій щодо самостійності ведення господарства [44];

- утвердив віру у можливість ведення бізнес-діяльності на своїй землі організований у 1991 році Фонд підтримки селянських (фермерських) господарств [28]. З цього періоду розпочалась реальна реалізація державної політики щодо надання фінансової підтримки становлення і розвитку приватних агропідприємств. Особливо важливу роль відіграли запроваджені пільгові умови кредитування на створення матеріальної бази господарської діяльності, часткова компенсація витрат на податок на додану вартість при першій купівлі фермерами трактора, комбайна, автомобіля. Запровадження пільгового кредитування стало основою для зміцнення матеріально-технічної бази для тисячі приватних агропідприємств. Проте були і невирішені проблеми подальшого ефективного розвитку аграрного підприємництва, що стало причиною того, що з початку 1996 року розвиток фермерства характеризувався деяким скороченням кількості фермерських господарств та нижчими, порівняно з с/г підприємствами, показниками

ефективності виробництва. Серед причин такого становища були незадовільний стан забезпеченості фермерських господарств с/г технікою та дрібноземелля.

Для поживлення розвитку матеріальної складової для фермерства був спрямований прийнятий у 1997 році Закон України «Про с/г кооперацію» [37]. Проте, незавершеність формування досконалого інституціонального порядку гальмувало формуванню позитивного економічного середовища для приватних агропідприємств, тому розвиток його ще тривалий період залишався незадовільним аж до 1999 року. Мішало розвитку цього процесу і поділ на паї угідь колективних с/г, при цьому вся влада й надалі залишалась у руках колгоспів, а право розпорядження земельними паями не було закріплене законодавчо. Відсутність розуміння переваг приватного підприємництва в середовищі селян була причиною того, що саме колгоспники і сільські керівники чинили опір розвитку фермерства в регіонах. Цей опір доповнювався відповідною податковою політикою держави коли на приватні агропідприємства накладалось дев'ятнадцять видів податків, що забирали майже 70% їхнього прибутку. А кредитні ставки для агропідприємств, складали 250–270 %, які повинні були оплачувати зразу після створення господарства, але отримати їх було нереально. І тільки після Указу Президента України «Про невідкладні заходи щодо прискореного реформування аграрного сектора економіки» 8 грудня 1999 року [38] почала змінюватися ситуація. Відповідно до нього приватні агропідприємства отримали право викупу земельних ділянок, що надавалися їм у користування та могли розширити свою площу, орендуючи земельні паї колишніх членів КСП. Самі ж члени КСП отримали право створювати фермерські господарства після виділення земельних пайових часток на місцевості. Хоча і цей Указ не вирішував питання неповноцінності права власності на виділений пай – заборона купівлі-продажу, що свідчило про ще недосконалість інституціонального порядку розвитку фермерства. Сконструював його архітектоніку прийнятий 19 червня 2003 року Закон

України «Про фермерське господарство», який в Ст. 1.1 закріпив визначення поняття «фермерське господарство» та його ознаки: «Фермерське господарство є формою підприємницької діяльності громадян, які виявили бажання виробляти товарну сільськогосподарську продукцію, здійснювати її переробку та реалізацію з метою отримання прибутку на земельних ділянках, наданих їм у власність та/або користування, у тому числі в оренду, для ведення фермерського господарства, товарного сільськогосподарського виробництва, особистого селянського господарства, відповідно до закону». Важливим кроком цього Закону стало закріплення статусу у статті 1.4 фермера, після його державної реєстрації, як юридична особа або фізична особа - підприємець. Закріплення законодавчо відмічених положень завершило формування інституціонального порядку розвитку фермерства в Україні. Він і нині визначає правові, економічні та соціальні засади створення та діяльності фермерських господарств, визначає сутність фермерського господарства [38].

Новостворений інституціональний порядок передбачав допомогу приватним агропідприємствам протягом трьох років (у трудонедостатніх населених пунктах – п'яти років) за рахунок державного і місцевого бюджетів у тому числі через Український державний фонд підтримки фермерських господарств (Укрдержфонду)<sup>1</sup>. Це були цільові кошти державного бюджету, які спрямовувалися, зазвичай, на меліорацію земель та придбання с/г техніки, а за рахунок місцевих бюджетів допомога у будівництві об'єктів виробничого і невиробничого призначення, житла, проведення заходів щодо землеустрою. Кошти Українського державного фонду підтримки приватного підприємництва надавалися на безповоротній на відшкодування вартості проєктів відведення земельних ділянок,

---

<sup>1</sup> Укрдержфонд є правонаступником Українського державного фонду підтримки селянських (фермерських) господарств, утвореного відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 червня 1991 року N 83 та постанови Кабінету Міністрів України від 14 березня 1992 року N 133 “Про деякі питання розвитку селянських (фермерських) господарств”, і належить до сфери управління Міністерства аграрної політики та продовольства України. Основним завданням Укрдержфонду є виконання функції з реалізації державної політики щодо становлення і розвитку фермерських господарств в установленому законодавством порядку.

відшкодування частини витрат, пов'язаних із сплатою відсотків за користування кредитами банків, та часткову компенсацію витрат на придбання першого трактора, комбайна, вантажного автомобіля, будівництво тваринницьких приміщень тощо. На поворотній основі допомога надавалася фермерам на конкурсних засадах для виробництва, переробки і збуту виробленої продукції. Саме в цей період (2003) і зареєструвалося приватне підприємство (ПП) "РОСАВА-АГРО"

Починаючи з 2014 року знову розпочалося удосконалення інституціонального порядку розвитку приватного підприємництва на селі, які були спрямовані до євроінтеграційних процесі. Законом України від 31 березня 2016 р. «Про внесення змін до Закону України «Про фермерське господарство» щодо стимулювання створення та діяльності сімейних фермерських господарств» було закріплено статус сімейного фермерського господарства як «фізичної особи - підприємця, за умови використання праці членів такого господарства, якими є виключно фізична особа - підприємець та члени її сім'ї відповідно до статті 3 Сімейного кодексу України» [34]. Сімейні ферми у формі фізичної особи-підприємця, займають важливе місце у архітектоніці завдяки ряду переваг.

по-перше, вони мають можливість займаються виробництвом більш трудомістких, але ефективних культур, наприклад, ягід, овочів тощо, дають більш високий прибуток з гектара, ніж агрохолдинги;

по-друге, їх діяльність ґрунтується на самозайнятості за місцем свого проживання і в меншій мірі потребують різних видів державної допомоги.

Приватне підприємництво та його прерогативи подані на рисунку 3.



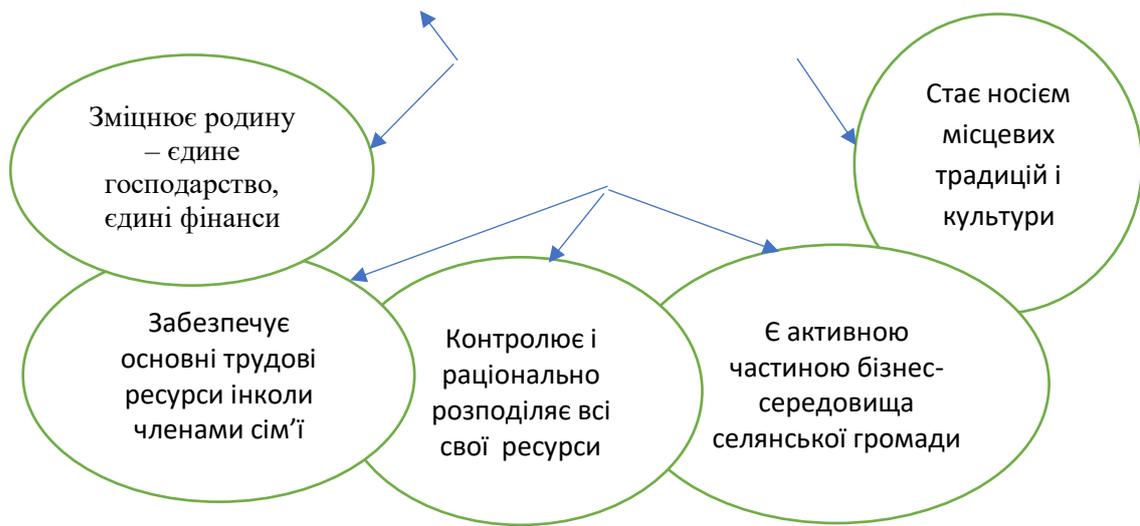


Рис. 3 – Переваги приватного підприємництва на селі.

*Джерело:* запропоновано автором.

Для підтримки їх розвитку у 2017 році Урядом було затверджено Концепцію розвитку фермерських господарств та с/г кооперації на 2018–2020 рр. [30]. На жаль державною фінансовою підтримкою скористалися тільки 2,6 % сімейних фермерських господарств [56]. Розпочата російська агресія призупинила дію даної програми.

У значній мірі було знято більшість бар'єрів розвитку приватного підприємництва у 2020- 2021 роках. Це здійснили Закони України: «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обігу земель сільськогосподарського призначення» від 31 березня 2020 року за № 552-ІХ, яким скасовано мораторій на продаж аграрної землі, крім земель державної власності і «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення системи управління та дерегуляції у сфері земельних відносин» від 28 квітня 2021 року за № 1423-ІХ. Так, це був прогрес у формуванні дієвого економічного бізнес-середовища України. Проте, поза увагою лишилася матеріальна підтримка розвитку приватного підприємництва, який значно обмежений через провали політики та ринку, які мали місце впродовж останніх 20 років. Ознайомлення під час практики з досвіду становлення ПП «РОСАВА-АГРО» ці проблеми виражаються в обмеженому доступі приватних підприємців до ринків та до фінансування. Тут потребується зміна державної аграрної політики, яка з початку 2000-х в

тій чи іншій мірі фокусується на підтримці великого бізнесу від чого страждає мале підприємництво на селі. Посилило ці проблеми відкриття ринку землі в липні 2021 року та законодавчі ініціативи №3131 та 3131-д [30] (запровадження поставленого податкового зобов'язання з кожного гектару с/г земель), які можуть ще більше обмежити можливості розвитку малого фермерства в Україні. Запропонований розмір виплати податків 5% від нормативної вартості землі [29] буде важким тягарем саме для малого приватного і сімейного фермерства, які працюють найбільш прозоро. Максимальні ставки земельного податку визначені у ст. 274 ПКУ в залежності від категорії земель, їх місцезнаходження та проведення нормативної грошової оцінки (НГО) землі (таблиця 1).

**Таблиця 1 – Ставки земельного податку 2025 рік**

<b>Категорії земель</b>	<b>Ставки податку</b>
<b>Земельні ділянки, НГО яких проведено (незалежно від місцезнаходження)</b>	
ділянки, НГО яких проведено	не більше 3% від НГО
землі загального користування	не більше 1% від НГО
сільськогосподарські угіддя	не менше 0,3% та не більше 1% від НГО
лісові землі	не більше 0,1% від НГО
ділянки, які перебувають у постійному користуванні суб'єктів господарювання (крім державної та комунальної форми власності)	не більше 12% від НГО
<b>Земельні ділянки, НГО яких не проведено</b>	
ділянки, розташовані за межами населених пунктів або в межах населених пунктів	не більше 5% від НГО одиниці площі ріллі по області
сільськогосподарські угіддя	не менше 0,3% та не більше 5% від НГО одиниці площі ріллі по області
лісові землі	не більше 0,1% від НГО площі ріллі по області

Джерело: складено автором на основі [10].

Отже, новостворений інституціональний порядок розвитку приватного підприємництва в Україні дає можливість створювати й діяти агрокомпаніям в двох організаційно-правових формах: 1) як юридична особа або 2) як фізична особа – підприємець. Ведення приватного підприємництва як ФОП (без створення юридичної особи) істотно спрощує процес державної реєстрації та здійснення бізнес-діяльності фізичної особи. Законами також

надано право створення сімейної ферми також у формі юридичної особи членами такого господарства повинні бути лише члени однієї сім'ї.

## **1.2. Функціонування приватного підприємництва в новому економічному середовищі**

Приватне підприємництво на селі створило за період свого становлення досить вагомий економічний потенціал і забезпечує понад 100 тис. робочих місць, які є надзвичайно важливими з точки зору можливості заробітку в занепадаючій сільській місцевості та її розвитку. А в період сезонності збирання урожаю в агропідприємствах різного типу працює в межах 200-230 тис. наших співвітчизників [47]. У загальній архітектоніці аграрного сектора приватне підприємництво належать до дрібнотоварних виробників с/г продукції, які виробляють продукцію для продажу і лише частину такої її залишають для власних потреб.

Економічний зміст цього типу господарювання не визначається оригінальністю, основною ціллю якого залишається отримання максимального прибутку за допомогою організації ефективного виробництва конкурентоспроможної продукції с/г з урахуванням її переробки та реалізації на внутрішніх і зовнішніх ринках. Вище ми розкрили зміст інституціонального порядку розвитку приватного підприємництва в Україні, яким було закріплено певні специфічні принципи ведення агробізнесу, а саме: повна самостійність у створенні бізнес-діяльності з правом організації юридичної особи; можливості добровільного становлення, розвитку та зміни у функціонуванні; свободі у найму працівників, заохочення до залучення інвестицій; незалежному виконанню виробничих програм, що підвищують ефективність діяльності та в повній мірі розпорядження отриманим економічним ефектом [49].

Створене нове ринкове економічне середовище дало можливість формувати приватні агропідприємства різними організаційними шляхами, зокрема:

1) через розширення земельних площ особистих селянських господарств, що робило їх більш досконалою формою агропідприємництва. Перевагами їх були більші розміри, що створювало можливість вищого рівня інтенсифікації, і як наслідок – конкурентоспроможності. Саме так було створено ПП "РОСАВА-АГРО";

2) шляхом отримання земельного наділу із земель запасу місцевих органів самоврядування, при наявності власного і залученого капіталу, особливо цей шлях становлення був основним в період розпаювання земельних угідь, тобто на першому етапі становлення приватного підприємництва. Ефективність цього напрямку підтвердила практика, нині більшість із них це високотоварні, спеціалізовані і достатньо конкурентоздатні господарства [28];

3) на основі виходу з колективного господарства із земельним та майновим паєм. Ці створені приватні господарства мали низьку земле- та ресурсозабезпеченість;

4) створені в межах колективного господарства, яке володіло необхідною матеріально-технічною базою, відповідною інфраструктурою. Такі приватні господарства переростали у ефективні господарські об'єднання власників, що дозволяло нагромадити капітал і викупити необхідні земельні ресурси. Основні форми приватного підприємництва (ФГ) подано в таблиці 2.

Таблиця 2 – **Форми фермерського господарства**

№	Форма ФГ	Примітка
1	Сімейне ФГ – юридична особа	Членами такого ФГ виступають виключно члени однієї сім'ї в розумінні ст. 3 СКУ (див. далі). Ця юридична особа також діє на підставі статуту. Зміст останнього такий же, як і у ФГ — юридичних осіб з п. 1 цієї таблиці.
2	ФГ – юридична особа	Юридична особа, що діє на підставі статуту. Членами ФГ є члени сім'ї і родичі в розумінні ст. 3 Закону про ФГ (див. далі). У статуті обов'язково зазначаються (ч. 4 ст. 1 Закону про ФГ): (1) найменування товариства; (2) його місцезнаходження (адреса); (3) предмет і мета діяльності; (4) порядок формування майна (складеного капіталу); (5) органи управління; (6) порядок прийняття рішень органами управління; (7) порядок входу і виходу з господарства. Також у статуті можуть прописуватися інші положення, що не суперечать законодавству України.

3	Сімейне ФГ без створення юридичної особи	Створюється на базі ФОП. Членами такого ФГ є тільки ФОП і члени його сім'ї в розумінні ст. 3 СКУ (див. далі). Діяльність цих суб'єктів регулюється спеціальним договором між ФОП і членами його сім'ї. Договір можна вважати аналогом статуту. Цей документ обов'язково посвідчується нотаріально (ч. 2 ст. 8 1 Закону про ФГ) і повинен у собі містити (ч. 5 ст. 8 1 Закону про ФГ): (1) найменування господарства; (2) його місцезнаходження (адресу); (3) мету і види діяльності господарства; (4) порядок прийняття рішень і координації спільної діяльності членів господарства; (5) правовий режим спільного майна членів господарства; (6) порядок покриття витрат господарства; (7) порядок розподілу результатів (прибутку або збитків) діяльності господарства між його членами; (8) порядок входу в ФГ і виходу з нього; (9) трудові відносини членів господарства; (10) інші положення, що не суперечать чинному законодавству. Договір підписується ФОП, з одного боку, і членами сім'ї - фермерами - з іншого.
4	Агрокомпанії	Юридичний статус агрокомпаній в Україні визначається їх організаційно-правовою формою та регулюється аграрним законодавством. Найпоширеніші форми: приватні підприємства, товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ), акціонерні товариства (АТ), та агрохолдинги, які можуть бути як ТОВ, так і АТ, але мають значні земельні активи. Аграрне законодавство визначає їх права та обов'язки у сфері земельних відносин, виробництва, переробки та реалізації сільськогосподарської продукції.
*Не плутати цю форму ФГ з особистим селянським господарством (ОСГ). Діяльність ОСГ не є підприємницькою. Такі суб'єкти не потребують державної реєстрації.		

Джерело: складено на основі [39].

Створене нове економічне середовище характеризувалося можливостями різних шляхів формування приватного підприємництва. Об'єднували їх певні особливості функціонування в цьому бізнес-середовищі:

- значно вища в порівнянні з іншими галузями праце-, капітало- і фондомісткість галузі;
- ефективність організації бізнес-діяльності значно залежить від наявності потужностей первинної обробки, зберігання та переробки вирощеної с/г продукції;
- велика залежність від кон'юнктури ринку с/г продукції, яка постійно змінюється, часто від зовнішніх факторів впливу.

Зміцненню приватних господарств сприяло відкриття ринку землі з 1 липня 2021 року. Станом на 01.01.2025 р. у середньому пайовики отримують за 1 гектар землі такі плати: Київська область — 13 тис. грн/рік;

Тернопільська область — 11 тис. грн/рік; Вінницька — 11 тис. грн/рік; Черкаська — 9,4 тис. грн/рік; Чернівецька — 8 тис. грн/рік; Хмельницька — 7,2 тис. грн/рік; Полтавська — 6, 2 тис. грн/рік; Дніпропетровська — 6 тис. грн/рік; Закарпатська — 5 тис. грн/рік; Сумська — 5 тис. грн/рік; Миколаївська — 5 тис. грн/рік; Харківська область — 4 тис. грн/рік; Житомирська — 3,7 тис. грн/рік; Одеська — 3,5 тис. грн/рік; Чернігівська — 2,3 тис. грн/рік; Запорізька — 2 тис. грн/рік; Рівненська область — 1 тис. грн/рік [26]. Станом на травень 2025 року середня вартість одного гектара сільськогосподарської землі в Україні становить 59051 грн [53].

Активний розвиток приватного підприємництва на селі в новому економічному середовищі України не змінив основу розвитку його архітекτονіки, яка існує і нині. Збідніння населення, особливо в роки війни, залишають працю на присадибних та садово-городніх ділянках, в якій беруть участь, за оцінками фахівців, понад 80% всіх сімей в Україні, як основний вид виживання. Такий тип господарювання залишається за межами правових засад підприємництва, тому що їх праця є формою самозайнятості, недоліком цієї самоорганізації є відсутність у них соціальної захищеності. Як ми уже відмітили це більше форма виживання сільських жителів в умовах відсутності інших місць працевлаштування. В сукупності із приватними агропідприємствами вони виробляють близько 50% валової с/г продукції [3].

Це закономірне явище для економіки України, враховуючи трансформаційний період. Адже, як свідчить світовий досвід, формування високотоварних приватних господарств – це тривалий у часі процес, проте їхньою першоосновою залишаються селянські господарства. У сприятливих економічних ситуаціях вони з розвитком продуктивних сил, зміцненням машинно-тракторної бази с/г поступово трансформуються у великі, спеціалізовані, економічно міцні фермерські підприємства. Недолік нашого інституціонального порядку аграрного розвитку в тому, що він спрямований на підтримку великих агрохолдингів, тоді як на заході основним трендом, що переважає зараз у світовій практиці аграрної політики є розвиток саме малих

господарств. Такий підхід сприяє розвитку малого і сімейного бізнесу у с/г. Про це свідчить і статистика, згідно з Положенням справ в області продовольства та сільського господарства ООН (2016), близько 97% усіх приватних господарств ЄС-28 вважаються сімейними. Серед цих країн найбільшу частку таких господарств мають Нідерланди 98%. Навіть у сусідній для нас країні Польщі цей показник сягає 90%. Плідність такої державної політики виражена і у тому, що у 2020 х роках у ЄС-28 лише 27,5% площ оброблялися великими корпоративними господарствами, а переважна решта - сімейними фермами [60]. Нашим урядовцям варто звернути увагу і на загальну світову тенденцію, де малі (в т. ч. сімейні) приватні господарства становлять 98% (475 мільйонів) всіх с/г виробників та обробляють щонайменше 53% с/г земель, при цьому виробляючи щонайменше 53% світового випуску с/г продукції [24]. В практичній діяльності малі с/г виробники довели, що вони можуть бути високопродуктивними, більш мобільними щодо зміни напряму спеціалізації та є ефективною основою сприяння скорочення бідності та голоду, впливаючи на зростання стандартів життя в сільській місцевості. Так, тут також є проблеми, зокрема, нині дрібні приватні агропідприємства різних форм все частіше зазнають економічного тиску з боку трансформацій у світовій продовольчій системі та ланцюгах поставок. Для цього протистояння вони дедалі стають більш консолідованими та організуються великими переробниками, оптовими торговцями та мережами супермаркетів, що характеризуються зростанням концентрації купівельної влади, більшою вертикальною інтеграцією та збільшенням використання вимогливих стандартів, як державних, так і приватних. В цьому новому економічному середовищі великі організації краще справляються із зростаючими потребами в інвестиціях, складнішими ланцюгами поставок і більш вимогливими регулюваннями.

Незважаючи на сформований інституціональний порядок в Україні, архітектоніка приватного підприємництва на селі достатньо розгалужена,

проте їх частка у загальному обсязі валової продукції держави є незначною, якщо порівняти з с/г підприємствами. Україна тільки стала на шлях зміцнення позиції вітчизняних приватних господарств різних форм, які зростають з кожним роком. Вони зростають і кількісно, хоча і низькими темпами, наприклад у 2024 році серед нових компаній, наприклад, фермерські господарства становили всього 2,9% від усієї їх кількості [27]. Хоча, якщо взяти загальну структуру суб'єктів господарювання агропромислового комплексу, то їх питома вага складає 67 % (2022 р.) [49]. Кількість суб'єктів господарювання за цією організаційно-правовою формою зростає впродовж усього періоду трансформаційних перетворень аграрного сектору економіки, навіть в умовах війни (рис.1).

Отже в Україні в період формування інституціонального порядку приватні господарства виникли різними шляхами, проте найбільш масово це через вихід власників земельних паїв із с/г підприємств різних організаційно-правових форм власності. В сучасному економічному середовищі приватне підприємництво це найбільш поширений вид підприємництва сільської місцевості, основною метою якого є отримання максимального прибутку за допомогою організації ефективного виробництва конкурентоспроможної с/г продукції з урахуванням її переробки та реалізації на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Ми детально вивчили під час практики організацію бізнес-діяльності ПП «РОСАВА-АГРО», на основі зробленого її аналізу можна зробити узагальнення, що важливими перевагами малого фермерського господарства над іншими формами господарювання в с/г регіону є:

- найперше, економічні мотиваційні – кожний власник землі маючи високу особисту мотивацію та відповідальність за економічні результати ведення свого приватного господарства намагається її використати найефективніше;

- на відміну від інших форм господарювання на землі важливою є організаційна складова – приватник, як власник землі, орієнтація на її збереження та примноження якості;

- не забюрократизована управлінська складова – кожний власник агропідприємства намагається максимально наблизити її до досконалої система управління, завдяки чому відсутня бюрократизація організації виробництва;

- досконала структурна господарства – простота організаційна структура, яка спрямована на підвищення ефективності організації виробництва та досягненню певних соціальних цілей;

- особливо для сімейного типу підприємництва, стабілізуюча – практично відсутність плинності кадрів та інші кадрові проблеми, що сприяє формуванню людського капіталу для виробництва;

- економічна – намагається забезпечити вищі прибутки і рівень рентабельності у порівнянні з іншими структурами господарювання у с/г на основі втілення інновацій.;

- завоювання іміджу в середовищі споживача – досягається це через максимізацію якості виробленої/вирощеної продукції, як важливий фактор завоювання споживача в сучасному економічному середовищі;

- ринкова – щоб бути успішним і не втратити ніші на ринку, швидко реагує на його потреби кон'юнктуру.

- приватне господарство може створити лише один громадянин, маючи право на отримання землі у власність чи користування, навіть без статутного фонду або вклавши в нього (на баланс господарства) речі особистого користування, предмети домашнього господарства;

- важлива соціальна складова, побутова – можливість поєднання виробничої та побутової сторін життєдіяльності, що не потребує додаткових затрат на соціальну складову (наприклад, житло);

- сімейна – можливість вести справу з родиною, виховувати продовжувачів своєї справи, передавати власний досвід наступним поколінням [4].

До недоліків функціонування приватного підприємництва с/г формувань слід віднести:

- в новому економічному середовищі порівняно короткий термін існування, невелика практика;
- велика залежність економічних циклів розвитку приватного підприємництва від віку досвідченого голови господарства;
- для приватних агропідприємств сімейного типу велика небезпека виникнення конфліктних ситуацій всередині сім'ї, особливо після смерті досвідченого голови господарства;
- із врахування попередніх недоліків слабка державна фінансово-кредитна підтримка малого підприємництва на селі;
- за відсутності достатності стартового капіталу для створення ефективного приватного господарства потребується певний період;
  - обмежений капітал малого приватного господарства є причиною слабкої матеріально-технічна база, що впливає на їх продуктивність;
- виходячи із специфіки виробництва, велика залежність від погодних умов.

Враховуючи ці позитивні і негативні складові приватного підприємництва, в період практики нами було проведено SWOT–аналіз діяльності ПП «РОСАВА-АГРО», (табл. 3).

Таблиця 3 – SWOT–аналіз діяльності ПП «РОСАВА-АГРО»

<b>Сильні сторони:</b>	<b>Слабкі сторони:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Криза війни ще не створила критичної ситуації щодо забезпечення трудовими ресурсами, збережено основних фахівців;</li> <li>- географічне розташування і природно-кліматичні умови дозволяють розширення асортименту продукції, виходячи з кон'юнктури ринку;</li> <li>- досягли високої рентабельності у виробництві;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- слабкий рівень матеріально-технічної бази для втілення зелених технологій (відсутність тісного зв'язку з наукою);</li> <li>- малоземельність;</li> <li>- слабка маркетингова діяльність на регіональному рівні;</li> <li>- посилення негативних демографічних змін, що може викликати дефіцит кадрів;</li> <li>- складність отримання та дороговизна</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- достатня ресурсно-сировинна база та</li> <li>- сприятливі природно-кліматичні умови;</li> <li>- на регіональному рівні невисокий рівень конкуренції (по рівню розвитку і технічному забезпеченню відсутні);</li> <li>- скористалися підтримкою (хоча і недостатньою з боку держави у придбанні техніки та будівництва ангарів.</li> </ul>	<p>кредитних ресурсів (за відсутності спеціалізованого аграрного банку підтримки в Україні);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- віковий склад фахівців достатньо високий, бракує молоді</li> </ul>
<b>Можливості:</b>	<b>Загрози:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- специфіка виробництва є привабливою для інвестицій з боку партнерів;</li> <li>- можливість і бажання участі в об'єднанні для створення кооперативу або кластера (виробничий, збутовий тощо);</li> <li>- удосконалення цифровізації виробництва і управління;</li> <li>- формування фінансового та кредитного обслуговування.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутня програма стратегії розвитку в кризових умовах і в післявоєнний період;</li> <li>- негаразди викликані недосконалістю оподаткування та довгострокового кредитування розвитку;</li> <li>- мало капіталізоване виробництво, що гальмує впровадження інноваційних зелених технологій.</li> </ul>

Джерело: запропоновано автором на основі SWOT-аналізу ПП «РОСАВА-АГРО».

Як показали результати проведеного SWOT-аналізу діяльності ПП «РОСАВА-АГРО», незважаючи на наявність певних недоліки в новому економічному середовищі агропідприємство стає активною виробничою одиницею у регіоні. Ознакою цього є те, що саме підприємство більш як на 80 % формує свою бізнес-діяльність з врахуванням продовольчої, економічної, екологічної й енергетичної безпеки, стає активною основою розвитку даного регіону. ПП «РОСАВА-АГРО» активно співпрацює з місцевими органами самоврядування, приймає участь у фінансуванні соціальних проектів розвитку громади.

Отже, проведений аналіз функціонуванні приватного підприємництва в новому економічному середовищі свідчить про недосконалість інституціонального порядку щодо підтримки його розвитку на селі. Важливим напрямком підтримки та розвитку приватного підприємництва є формування аграрної політики за аналогією успішних країн. Сприяння їх технічному переобладнанню та втіленню інноваційних зелених технологій зросте загальна ефективність малих агропідприємств, що дасть можливість їм активніше приймати участь у вирішенні соціальних проблем громади.

## **Висновки до першого розділу.**

На основі викладеного можна зробити загальний висновок, що малі приватні господарства відіграють важливу роль у розвитку регіону. Держава реалізує відповідні програми безпосередньої підтримки приватного підприємництва на селі. Однак слід зазначити:

1. В новому економічному середовищі важлива не кількість прийнятих програм, а їх виконання та впровадження в практичну діяльність. Особливо це стосується нинішнього періоду військових дій. Тут важлива не їх просторовість а фінансове забезпечення виконання взятих на себе зобов'язань.

2. Як свідчать наші спостереження і аналіз самостійного вирішення окремих проблем ПП «РОСАВА-АГРО», подібні малі агропідприємства відчують потребу у налагодженні інформаційної складової на рівні регіону про можливості скористатися інститутами підтримки їх діяльності. Перші кроки уже зроблено через громадську організацію «Освітньо-аналітичний центр розвитку громад», яка у партнерстві з Асоціацією міст України розробила онлайн-майданчик «Відкритий ринок», на якому малі приватні агропідприємства безкоштовно можуть розмістити інформацію про власну продукцію. Питання нині за організацією інформації про неї, так як засвідчив досвід нашої практики мало хто знає про нього на місцях.

3. На наше переконання потрібна більш дієва аграрна політика держави щодо створення економіко-фінансової підтримки для малого приватного підприємництва на селі, яке при цьому здатне підвищити свою ефективність та зробити більш значний внесок в економічний потенціал країни загалом, сприяти розвитку сільських територій через створенню нових робочих місць і виробничої та соціальної інфраструктури.

4. Серед основних напрямків у яких відчують потребу приватні господарства, є: зменшення інвестиційних ризиків агропідприємств; протидія агрорейдерству та інвестиціям у захоплення земель с/г призначення; розроблення пільгової системи страхування.

5. Вивчення досвіду діяльності ПП «РОСАВА-АГРО» можна констатувати, що малі приватні господарства готові до створення кооперативів через розуміння того, що це важливий шлях підвищити рентабельність та вийти на нові ринки збуту, збільшити обсяг виручки в іноземній валюті від експорту с/г продукції, а стимулювання з боку держави створення с/г кооперації дасть новий імпульс для розвитку переробки сировини в Україні, а не за її межами.

## **Розділ 2. ІННОВАЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ ПП «РОСАВА-АГРО» В УМОВАХ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ**

### **2.1. Розвиток органічного виробництва як фактор підвищення рентабельності бізнес-діяльності**

Основним видом діяльності агрокомпанії ПП "РОСАВА-АГРО" є КВЕД 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Проте досить часто агропідприємство займається і суміжними видами діяльності. Компанія вирощує такі зернові та технічні культури: ячмінь озимий, пшениця озима, кукурудза, соя, ріпак ярий, соняшник. Компанія вирощує і виробляє продукцію таких сфер тваринництва: свиноводство та розведення прісноводної риби. Характерним для її бізнес-діяльності є поступовий перехід на органічне виробництво, цьому сприяла і політика євроінтеграції, особливо розвиток ринку органічної продукції в Європі. Разом з тим такий підхід позиціонується як один із ключових напрямів підвищення рівня екологічності, економічної доцільності та соціальної справедливості в аграрній сфері. Тому агрокомпанія поступово розширює органічне виробництво починаючи з 2019 року (рис. 3).

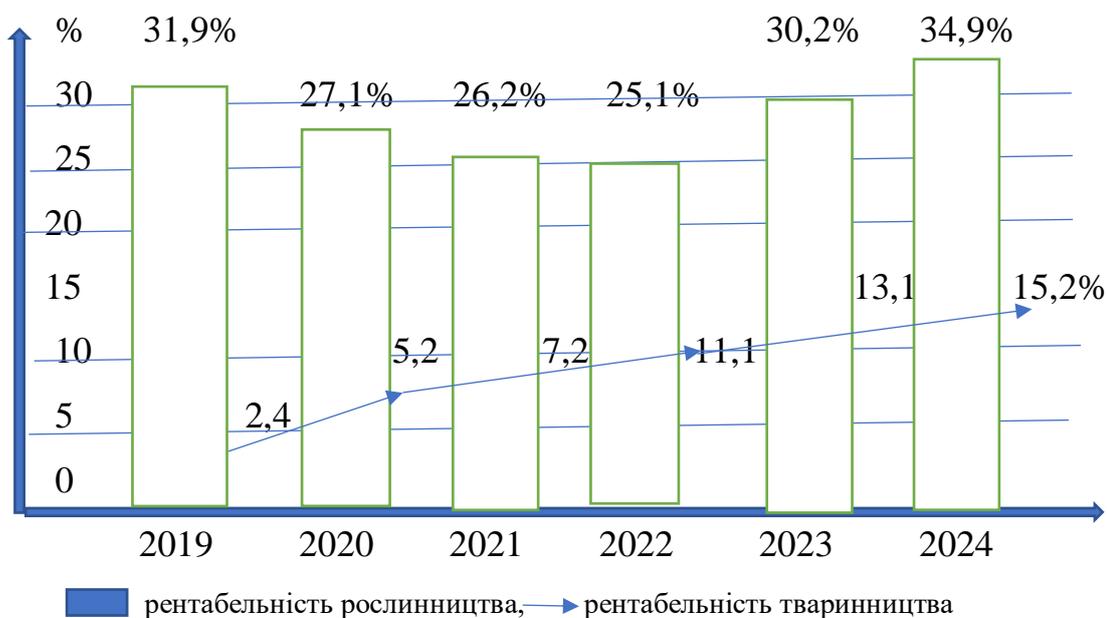


Рис. 3 – Динаміка рівня рентабельності виробництва с/г продукції агрокомпанії ПП "РОСАВА-АГРО", %.

Джерело: розраховано авторами на основі даних агрокомпанії ПП "РОСАВА-АГРО".

Як видно із рис. 3 перші роки впровадження інноваційних зелених технологій не давали приросту рентабельності, що було обумовлено придбанням відповідної технології рослинництва, підготовка окремих земельних ділянок, їх сертифікація, придбання біопрепаратів і техніки для забезпечення технології виробництва. Налагодження процесу виробництва і логістики збуту органічної продукції привело до позитивних результатів, рентабельність господарства зростає і в 2024 році склала 34,9 %, що є одним з найкращих результатів у регіоні. Перехід на органічні добрива розширював екологічно чисті земельні ділянки, що вплинуло і на зростання якості тваринницької продукції, що власне також вплинуло і на ріст рентабельності тваринництва. Доповнення до фактору росту рентабельності органічного виробництва стало більш вимогливе ставлення до селекційних даних насіння рослинництва і відбору порід у тваринництві. У сукупності зростання прибутковості навіть у важкі часи російської агресії дали можливість агрокомпанії ПП "РОСАВА-АГРО" наростити матеріальні активи (рис. 4).

	2021	2022	2023	2024
Дохід	16 0275 00	12 755 400	8 598 600	16 049 200

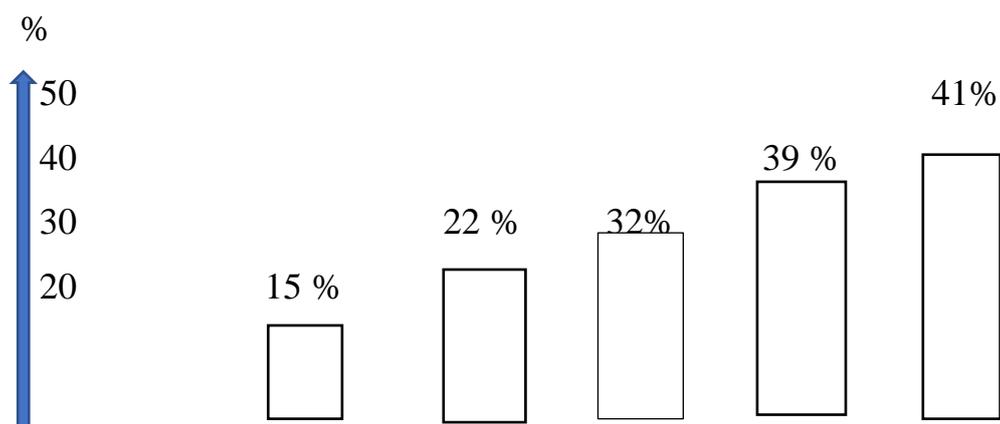
<b>Чистий прибуток</b>	511 000	430 800	105 200	336 000
<b>Активи</b>	6 154 300	6 286 300	6 836 600	9 636 700
<b>Зобов'язання</b>	1 695 300	1 386 400	1 931 500	4 295 600
<b>Кількість прайфвників</b>	11	11	11	11

Рис. 4. Фінансові показники бізнес-діяльності агрокомпанії ПП "РОСАВА-АГРО".

Джерело: складено на основі фінансової звітності.

Недоліком агрокомпанії ПП "РОСАВА-АГРО" у розвитку органічного виробництва є його слабка участь у відповідних грантових програмах сприяння. Як виявилось в агрокомпанії ПП "РОСАВА-АГРО" відсутні фахівці, які могли б подати свій фахово оформлений проєкт для отримання відповідного фінансового гранту сприяння розвитку органічного виробництва. Це при тому, що існує цілий ряд безкоштовних курсів по підготовці відповідних фахівців. На жаль, керівництво агрокомпанії не надає цьому значення за наявності власних коштів.

Щоб досягти успіху у розширенні органічного виробництва в агрокомпанії ПП "РОСАВА-АГРО" запровадили систему обмежень під час виробництва, яка забороняє або обмежує використання синтетичних комбінованих добрив, пестицидів, регуляторів росту, ГМО, різних харчових добавок тощо. Змінили і організаційну складову, почало запроваджувати систему управління (менеджменту) таким виробництвом. В основі цих змін пошук енерго- та ресурсоощадливих технологій та впровадження їх у виробництво. Це вплинуло на покращення стану природного довкілля. Разом з тим, виходячи із потреб споживчого попиту у натуральній, безпечній агропродовольчій продукції агрокомпанія ПП "РОСАВА-АГРО" почала нарощувати об'ємі виробленої органічної продукції (рис. 5).



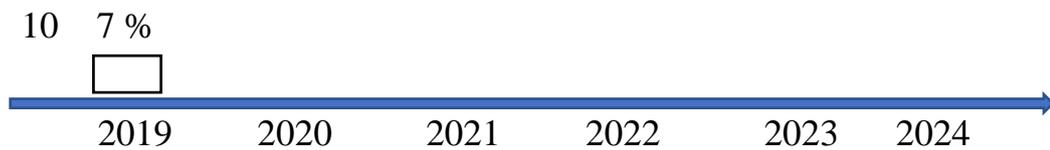


Рис. 5. Динаміка зростання виробництва органічної продукції агрокомпанії ПП "РОСАВА-АГРО"

Джерело: складено на основі даних агрокомпанії ПП "РОСАВА-АГРО".

Як видно із рис. 4 дана агрокомпанія чітко визначила курс на поступове нарощує виробництво органічної продукції. Проблема для агрокомпанії у налагодженні постійного джерела збуту на внутрішньому ринку, оскільки падіння життєвого рівня під час війни вплинуло і на падіння попиту на якіснішу, проте дорожчу продукцію. Хоча за даними дослідження проведеного ГС «Органічна ініціатива» в співпраці з дослідницькою компанією MZ Hub за підтримки Швейцарії 75% споживачів в Україні зазначають, що готові купувати органічні сертифіковані продукти. Однак, через погану обізнаність щодо органічних продуктів, неможливість розпізнати їх на полицях магазинів, а головне, через зменшення рівня доходів, на що впливає повномасштабне вторгнення, кількість людей, які відмовилися від преміальної продукції та купують продукцію зі знижками зросла на 47% [5].

Цим обумовлена і орієнтація агрокомпанії на 95 % на експорт своєї органічної продукції та повільний темп переходу на виробництво органічної продукції рослинництва і тваринництва. Іншою проблемою для компанії стало залучення потрібних фахівців для активного переходу на інноваційні зелені технології. Важливість наявності людського капіталу має економічний ефект, адже збільшення інтелектуального капіталу на 1 % сприяє підвищенню конкурентоспроможності на 0,47 % [52]. Проблема для агрокомпанії у віці працівників, які не бажають освоювати нові технології через систему навчання, зокрема, стажування, прослухування відповідних курсів через онлайн тощо.

Це проблема цілої галузі, де в сучасну цифрову епоху простежується старіння с/г робочої сили і посилюється тиск на навколишнє середовище, а

с/г інфраструктура відіграє вирішальну роль у підвищенні екологічної продуктивності. Щоб подолати виклики, пов'язані зі старінням, провідні науковці зі світовим ім'ям рекомендують надавати пріоритет розширенню будівництва с/г цифрової інфраструктури, розвитку відцифрованих соціальних послуг у с/г та адаптації інфраструктурних програм до регіональних ресурсів. Такого типу стратегії спрямовані на компенсацію нестачі робочої сили, ефективнішого використання ресурсів і, зрештою, сприяння покращення екологічної продуктивності [59] аграрного підприємництва.

Ще одна проблема, з якою зіштовхнулася агрокомпанія, це недостатність органічних добрив. Для повного забезпечення ділянок з органічною продукцією продукція тваринництва має становити не менше 2/3 валової продукції господарства, що тягне за собою збільшення вирощування органічних кормових культур. Тваринництво має більш високу затратність і меншу рентабельність порівняно із рослинництвом (рис.1), що не є стимулом для його розширення. Саме тому агрокомпанія потребує відповідної державної підтримки у розвитку органічного виробництва. Проведені нами економічні розрахунки показали, що для утримання доступної ціни органічної продукції на внутрішньому ринку на вироблену органічну продукцію ця компенсація має складати не менше 50 % від величини нормативів затрат за аналогом успішних країн (рис.4).

**Таблиця 4 – Преміальні надбавки до ціни в розвинутих країнах світу на різні види органічної продукції, %**

Види продукції	Швейцарія	Великобританія	Німеччина
Пшениця	13	35	180
Картопля	6	50	190-300
Овочі	10-20	50-100	10-200
Молоко	9	16	
М'ясо	5-45		

Джерело: сформовано автором на основі [2].

Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах євроінтеграції, та виконання Закону України «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції» [35].

Проте тут не тільки має бути питання стандартизації органічної продукції, а й врахування економічної сторони, оскільки уже сьогодні понад 70 % органічної продукції, виробленої в Україні, експортується до країн ЄС. В Україні державна підтримка органічної галузі регулюється Законом України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування Державного аграрного реєстру та удосконалення державної підтримки виробників сільськогосподарської продукції» від 5 листопада 2020 року № 985-ІХ. В 2021 році ця підтримка органічних виробників становила 50 млн грн., які розподілили наступним чином:

- 30 млн грн – бюджетна субсидія з розрахунку на одиницю оброблюваних угідь (5 тис грн на 1 га, але не більше 20 га на одну особу);
- 15 млн грн – субсидії на одну голову великої рогатої худоби (5 тис грн на 1 голову ВРХ);
- 5 млн грн – відшкодування вартості витрат на проведення сертифікації органічного виробництва (до 30 відсотків вартості) [50].

Як показав досвід агрокомпанії ПП "РОСАВА-АГРО", сертифікація продукції надто бюрократизована, що розтягнуто в часі інколи до півтори року, що відбиває бажання у виробника її удосконалювати, змінювати асортимент тощо. Тут має бути державна підтримка, особливо у створенні відповідних центрів сертифікації на регіональному рівні, оскільки витрати на дані процедури постійно зростають (рис. 6)..

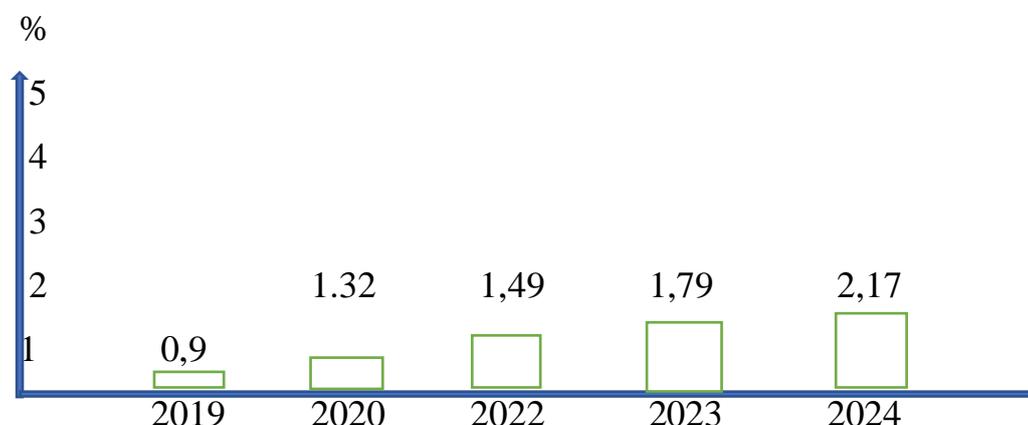


Рис. 6. Динаміка витрат агрокомпанії ПП "РОСАВА-АГРО" на сертифікацію органічної продукції та проведення хімічних аналізів ґрунтів і виробленої продукції.

Джерело: складено автором на основі даних агрокомпанії ПП "РОСАВА-АГРО".

В процесі зміни структури виробництва органічної і неорганічної продукції рослинництва (в основному овочівництва) і тваринницької продукції (продукти з молока) змінилась і структура використання земельних ресурсів агрокомпанії ПП «РОСАВА-АГРО». (рис. 7).

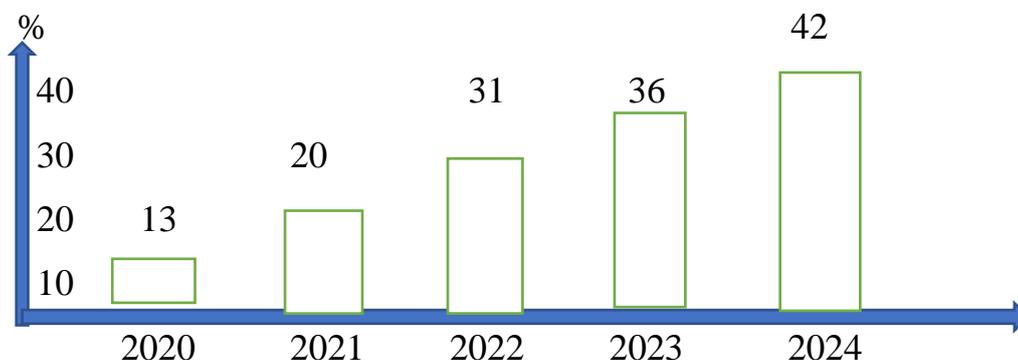
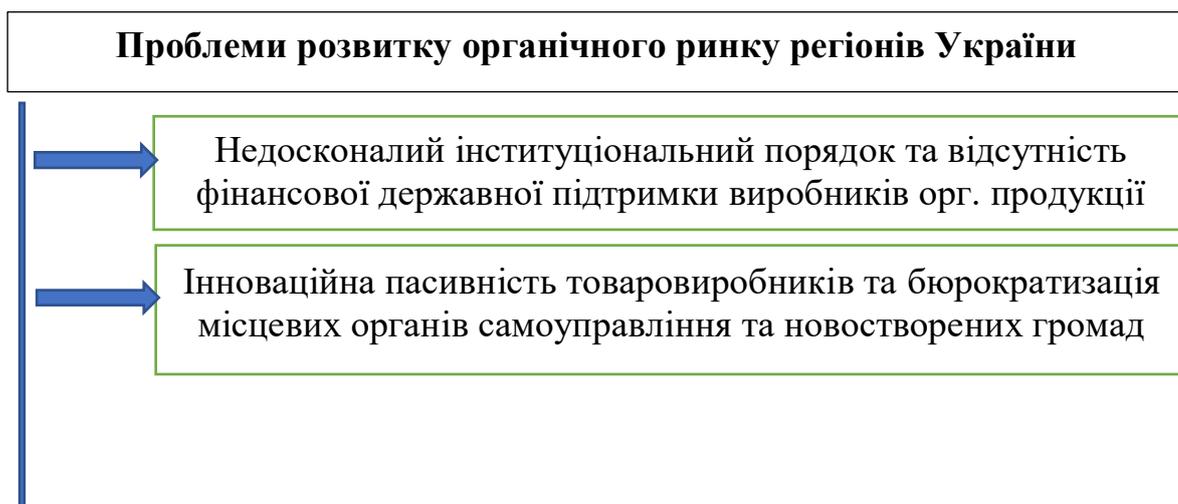


Рис. 7. Динаміка використання земельних ділянок агрокомпанії ПП "РОСАВА-АГРО" під органічне землеробство.

Джерело: складено на основі даних агрокомпанії ПП «РОСАВА-АГРО».

Для вирішення проблеми попиту на органічну продукцію варто звернутися до «бразильської моделі». Суть її в тому, що у 2009 р. прийнято закон, який зобов'язав бразильські муніципалітети витратити не менше 30 % із виділеного бюджету на закупівлю продуктів шкільного харчування у місцевих фермерів [1]. Для її втілення потрібен відповідний інституціональний порядок, для забезпечення юридичної складової цього процесу для агрокомпанії ПП «РОСАВА-АГРО». Від цього виграє агрокомпанія, збереження навколишнього природного середовища у процесі виробництва, поліпшення структури ґрунту, що сприяє підвищенню його родючості. Місцеві органи влади – збереження людського капіталу регіону, оскільки такий підхід спрямований на поліпшення здоров'я населення, відродженню регіональної екосистеми, убравши стримуючі чинники (рис. 8).



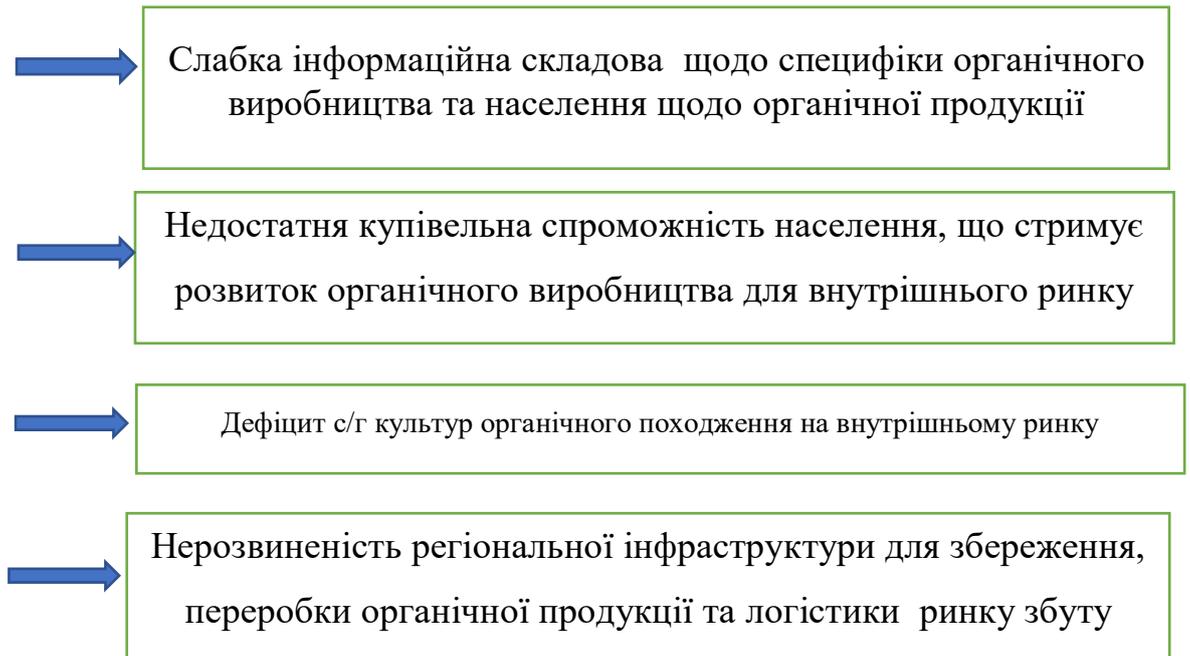


Рис. 8. Проблеми розвитку органічного ринку регіонів України.

Джерело: запропоноване автором на основі досвіду ПП «РОСАВА-АГРО».

Вивчення досвіду розвитку органічного виробництва агрокомпанії ПП «РОСАВА-АГРО» підтвердив наукові розробки сутність яких в тому, що найбільш перспективними методами органічного використання і охорони земель в бізнес-діяльності є такі, що не мають високого ступеня ризику та ті, що вимагають незначних капітальних вкладень, невеликого обсягу спеціальних знань, що дуже важливо для сільської місцевості і обмеженого обсягу додаткових трудовитрат, а також мають істотний вплив на економічний ефект в короткостроковій перспективі.

Зроблені нами розрахунки щодо ефективності переходу на органічне виробництво, під час практики показали, що інвестиції в органічне виробництво мають термін окупності від 2 до 10 років. Значно швидка окупність інвестицій у рослинництві і майже вдвічі більший термін у виробництво органічної продукції у тваринництві. Основні причини такої розбіжності в основному полягають у специфіці організації виробництва, обмеженістю попиту через низьку платоспроможність населення та недостатню обізнаність про переваги органічної продукції. Ці складові чинники впливу на ефективність власне і стримують збільшення органічного

виробництва і агрокомпанії ПП «РОСАВА-АГРО». І це не тільки проблема переходу на органічне виробництво даної агрокомпанії, а в цілому, це проблема України, де частка продажу органічної продукції наразі не перевищує 1 % загального обсягу с/г продукції. Для порівняння, у Європі це співвідношення становить 5 %, причому зростання споживання органічної продукції становить 8–11 % на рік [16].

Таким чином, незважаючи на відмічені проблеми переходу на органічне виробництво с/г продукції, для агрокомпанії ПП «РОСАВА-АГРО» характерною є позитивна тенденція зростання обсягів її виробництва у загальному валовому продукті. Органічне с/г виробництво є різновидом інтенсивного виробництва, його організація базується на інноваційних зелених технологіях господарювання, спрямованих на підвищення ефективності використання всього комплексу територіальних умов та природних ресурсів. У Сквирській громаді таку форму господарювання розглядають як надзвичайно сприятливу для сталого соціально-економічного та екологічного розвитку регіону, оскільки вона вирізняється низьким рівнем собівартості та високою економічною ефективністю. Позитивна тенденція переходу на органічне виробництво агрокомпанії ПП «РОСАВА-АГРО» навіть при сучасному падінні рівня забезпеченості значної частини сільського населення підкріплюється загальною тенденцією стрімкого зростання ринку продукції органічного с/г. Він може приваблювати інвесторів високою рентабельністю (від 30 %), ненасиченим внутрішнім ринком, зростаючим попитом [43]. В цьому процесі важливе зростання ролі державних центральних і місцевих інституцій, які мають створювати сприятливі умови для розвитку інституційно-економічного середовища і формування високої інвестиційної привабливості вітчизняного органічного бізнесу.

## **2.2. Перехід до екологічного виробництва агрокомпанії ПП «РОСАВА-АГРО»**

В умовах зеленої економіки перехід до організації органічного виробництва с/г продукції агрокомпанії ПП «РОСАВА-АГРО» сприяє модернізації усього вітчизняного агропромислового комплексу на основі екологічних принципів. Ми вище відмічали проблеми розвитку органічного виробництва для агрокомпанії, для їх ліквідації потребуються зусилля не тільки самих виробників, а й задіяння всього розмаїття організаційно-господарських можливостей аграрного сектору, в тому числі створення спеціалізованих екологічних підприємств, в архітектоніці яких створення екопродукції буде здійснюватися на основі інноваційних зелених технологій і використанням передового світового виробничого досвіду.

Нагадаємо, що агробізнес контролює 53,9% орних земель і забезпечує 54,5% валового внутрішнього с/г виробництва України, головним чином спеціалізуючись на виробництві зернових та олійних культур на експорт. Іншу частку, 46,1% с/г продукції, забезпечують різноманітні малі і середні сімейні фермерські господарства і особисті селянські господарства, які обробляють 45,5% землі, вирощуючи картоплю, овочі, фрукти, зерно та виробляючи молочну та м'ясну продукцію для особистого споживання та продажу на внутрішніх ринках [15].

Перехід до використання інтенсивних технологій у агровиробництві є ефективним інструментом балансування різновекторних інтересів і стає тенденцією інтенсифікації всього с/г країни, створення її системи сприяння і забезпечення. Вона має включати застосування чотирьох основних складових: а) перехід до багаторазового використання одного поля через вирощування кількох с/г культур на ньому протягом одного виробничого сезону (цьому сприяє і зміна клімату); б) широкого застосування інноваційної технології системи нульового обробітку ґрунту; в) з метою збереження водних ресурсів реалізація відповідної стратегії зрошення за інноваційною (ізраїльської) технологією; г) розвиток виробництва на основі високої соціальної відповідальності власників бізнес-процесу, зокрема,

відмова від вирощування комерційно привабливих культур, які не є необхідними для забезпечення повноцінного харчування людини, а лише для отримання великих прибутків.

Досвід агрокомпанії ПП «РОСАВА-АГРО» засвідчив, що перехід до екологічної бізнес-діяльності відіграє важливу роль не тільки у відновленні екосистеми та ґрунтів, а й вибудовує систему зміни вектору розвитку аграрної економіки у бік екологізації. Свідомий із додатковими витратами підхід до організації екологічно чистого виробництва с/г продукції у агрокомпанії ПП «РОСАВА-АГРО» здійснюється в руслі загальнодержавної програми активного впровадження природоохоронних заходів на регіональному рівні, а також корпоративних стандартів екологічного менеджменту. Розуміння важливості зберегти основний ресурс своєї бізнес-діяльності сприяє тому, що основними провідниками створення екологічного сектору аграрної економіки регіону стають у більшій мірі саме суб'єкти підприємництва. Приватний бізнес за рахунок оперативнішого реагування на економічні зміни розбудови зеленої економіки, а також на нові наукові розробки в аграрному виробництві сприяє прискоренню інноваційних процесів у с/г. Як показують дослідження, нині це стає загальноукраїнською тенденцією [25]. Це розпочатий безповоротний процес якому не завадила навіть російська агресія, окрім опалених снарядами окупованих територій.

У новому економічному середовищі України екологічне підприємництво — це економічне поєднання усіх видів (форм) бізнес-діяльності власників земельних ресурсів, метою якого є випуск органічної продукції, виконання робіт і надання послуг, що забезпечують дотримання визначених чинним законодавством природоохоронних вимог. Поки що у цій системі, як свідчить досвід агрокомпанії ПП «РОСАВА-АГРО» використовується в основному процес вирощування органічної с/г продукції. Для ефективного функціонування потрібна відповідна інфраструктура на регіональному рівні. Для організації сприятливого бізнес-середовища на регіональному рівні потрібна державна програма сприяння

розширення діяльності кооперативів і кластерів, зокрема для виготовлення біопалива, виробництва біодобрив. Тут важливий широкий підхід органів місцевого самоврядування, питання стоїть не тільки про систему сприяння організації виробничого процесу, а й поєднання виробництва і збуту. Зокрема, цьому можуть сприяти організовані на регіональному рівні створені туристичні кластери розвитку «зеленого» туризму. Основою має стати недалека скарбниця с Верхівня Житомирської області та Білоцерківської громади. Саме у такому кластерному об'єднанні віднайшлося і місце агрокомпанії ПП «РОСАВА-АГРО» з її органічною продукцією. Агрокомпанія мала б постійного споживача, запропонувавши послуги в майбутньому кластері виробництва екологічно чистої продукції для організації харчування майбутніх зарубіжних туристів, для яких це уже повсякденна потреба. Обслуговування подібного кластера стане активатором освоєння випуску нової органічної продукції, особливо це стосується овочівництва і садівництва. Адже це стабільний споживач, проте і тут важлива розвинена інфраструктура.

Кластеризація с/г виробництва є перспективою розвитку галузі в Україні. Проте, на шляху цього розвитку потребується згладити проблеми їх формування, які відображено в табл. 5. В новому економічному середовищі яке спрямоване на процес євроінтеграції на перших стадіях кластеризації важливо забезпечити державне економічне стимулювання, контроль та координацію процесів через прийняття Державної цільової програми розвитку кластерів. Вона має передбачати загальний взаємозв'язок науки, освіти й виробництва конкурентоспроможної органічної якісної с/г продукції.

Таблиця 5 – Причини стагнації кластеризації аграрного сектора економіки

<b>Проблеми кластеризації аграрного сектора економіки України</b>
1. Недосконалість інституціонального порядку, відсутність дієвої аграрної політики держави сприяння кластеризації галузі через прийняття чіткої національної Програми розвитку кластерів (включаючи з аграрним розвитком та підтримки кооперативного руху, як фундамент кластеризації).
2. Половинчастість розпочатої інституціоналізації децентралізації управління та слабка

економічна підтримка місцевих органів самоврядування процесу кластеризації галузі.
3. На регіональному рівні тільки розпочався процес формування сучасних концепцій регіонального розвитку, формування кооперативів та кластерів для більш ефективного використання їх унікальності природно-ресурсного потенціалу.
4. Ще не сформовані на регіональному рівні інноваційні екосистеми сприяння ефективному використанню виробничого потенціалу регіону.
5. Відсутня чітка політика сприяння формування виробничої с/г кооперації, малих фермерських господарств на регіональному рівні, на рівні новостворених громад..
6. Ще не сформоване досконале конкурентне бізнес-середовище (недовіра всіх до всіх).
7. Відсутність не тільки матеріальної складової, а й людського капіталу для практичної реалізації відповідних програм інноваційного розвитку та стандартів якості на регіональному рівні.

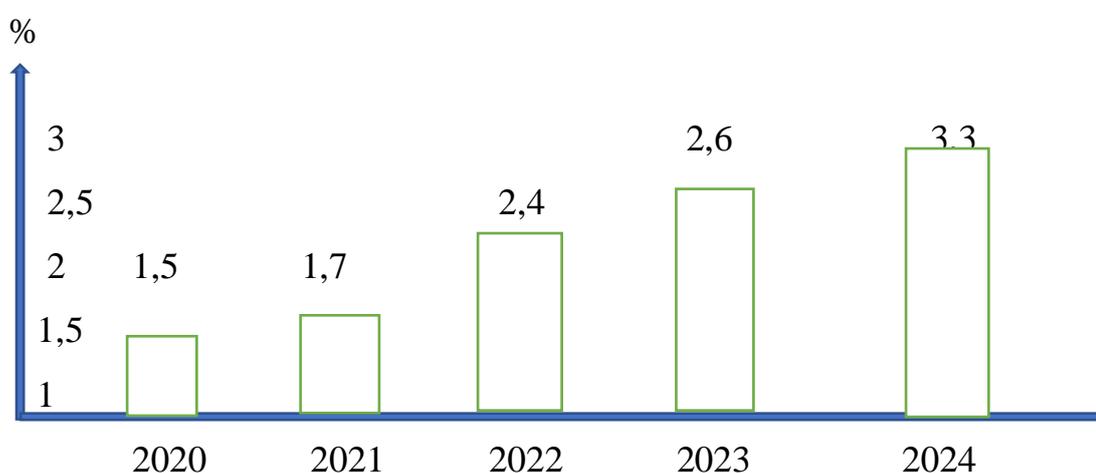
*Джерело:* запропоновано автором на основі досвіду агрокомпанії ПП «РОСАВА-АГРО».

Під час практики ми запропонували виступити агрокомпанії ПП «РОСАВА-АГРО» ініціатором створення туристичного кластера на базі їх громади. Для прикладу, агротуризм у Європі приносить фермерам до 70 % доходу, тому чимало бізнесменів виділили його в окремий напрямок діяльності і активно розкручують. За підрахунками фахівців на одному ліжкомісці фермери в європейських країнах заробляють стільки ж, як на одній корові. Цей економічний феномен сприяв тому, що, наприклад, в Італії за 10 років кількість ферм, що регулярно приймають туристів, збільшилася всемеро. В нинішньому економічному середовищі ЄС зелений туризм приносить туристичній індустрії до 20 % доходів, тому до нього ставляться помірковано з точки зору фіскальних служб. Зокрема, у Польщі у власному господарстві можна без оподаткування здавати в оренду туристам до п'яти кімнат [63]. Саме такі аргументи були покладені в аргументацію нашої пропозиції агрокомпанії ПП «РОСАВА-АГРО».

Нове динамічне економічне середовища та труднощі з якими стикається бізнес-діяльність агрокомпанії ПП «РОСАВА-АГРО» змушують до диференціації організації виробництва. Зокрема, нині агрокомпанія поставила в практичну площину на кооперативній основі організувати *виробництво паливних гранул, пелет, брикетів*. Як виявилось в умовах зростання цін на енергоносії та постійні атаки на інфраструктурні об'єкти з боку російських агресорів це прибуткова додаткова діяльність. Це важливий

напряму розвитку в умовах зеленої економіки, де екологічно орієнтований бізнес з виробництва альтернативного палива має великі шанси на успіх. Тим більше, що агрофірма має для цього свою сировину — відходи деревообробних виробництв (тирса, тріска), галузі рослинництва (соняшникове лушпиння, зернові відходи, солома (сої, ріпаку, кользи) та ін.) які є в достатній кількості в регіоні. Такий підхід значно підвищує додану вартість до відмічених видів рослинництва, які використовуються в цьому процесі. Вироблена продукція агрокомпанії знайшла застосування при опаленні місцевої школи, ясел і магазину

Агрокомпанія ПП «РОСАВА-АГРО» намагається розширити свої зв'язки із споживачами агропродукції і на внутрішньому ринку. Зокрема, гарні урожаї сої спонукали до налагодження зв'язків із с/г фермерським господарством ім. Шевченка (Рівненська обл., Здолбунівський р-н, с. Копиткове), яке налагодило виробництва біодизелю для власного споживання — виробляє біодизель із насіння ріпаку [18]. Це стало причиною збільшення вирощування ріпаку у структурі рослинництва (рис. 9). В цілому, усі відходи від рослинництва використовуються агрофірмою як паливо для місцевих комунальних підприємств, що сприяло підвищенні рентабельності вирощення даної продукції і відповідним стимулом для розширення площ посівів, які нині складають більше 3,3 % земельних угідь. Важливим є і перехід агрофірми до вирощування органічної сої, яка користується попитом на ринку Європи.



**Рис. 9. Динаміка нарощування вирощування ріпака агрокомпанії ПП «РОСАВА-АГРО» за 2020-2024 роки.**

Джерело: складено автором на основі бухгалтерських даних агрокомпанії ПП «РОСАВА-АГРО».

Необхідно відмітити, що проблема організації біотоплива на регіональному рівні уже назріла у зв'язку переходом України на європейські стандарти використання марок бензину де зросла частка саме цього компонента. Ці обставини спонукають Україну до активного розвитку виробництва і споживання рідких біопалив 2-го покоління, оскільки наявний великий потенціал лігноцелюлозної маси, доступної для виробництва таких видів палива. Зрозуміло, що на регіональному рівні реалізувати цю ідею можливо тільки на основі кооперації та підтримки держави, так як це потребує великих зусиль і капіталовкладень. Разом з тим у агрофірми є розуміння того, що це запорука виконання обов'язкових критерії сталості для біопалив та інвестування у «зелене» майбутнє країни.

Агрокомпанія ПП «РОСАВА-АГРО» у цій складній економічній ситуації намагається максимально утриматися на внутрішньому ринку. Зокрема маючи досвід виробництва органічної продукції на протязі чотирох останніх років заявляє себе як виробника екологічно чистої продовольчої продукції, активно розвиває свою діяльність щоб зайняти достойну нішу на регіональному рівні. Прикладом цього є активна співпраця з державними установами, куди постачають вирощену на екологічно чистій продукції м'ясо свинини. Та молоко. Нині його продовольча продукція у закладах харчування на території громади складає приміром 20 %. Налагодження стабільних зв'язків із закладами харчування має стимулюючий вплинуло на загальну рентабельність виробництва органічної продукції у господарстві (табл. 6).

**Таблиця 6 – Ефективність виробництва с/г продукції за показниками рентабельності агрокомпанії ПП «РОСАВА-АГРО» за 2020-2024 рр.**

Види продукції	Рівень рентабельності, %				
	2020	2021	2022	2023	2024
Рослинництво: зернові та зернобобові	23,2	17,1	28,9	31,8	33,6

Соняшник	31,9	27,1	52,4	63,8	71,9
Буряки цукрові фабричні	- 2,1	- 2,9	19,8	34,1	20,7
Культури плодові та ягідні	22,8	37,6	38,3	46,8	63,2
Молоко	16,7	19,8	22,1	23,3	24,5
Свині на м'ясо	1,7	1,5	1,7	2,2	2,3

Джерело: складено автором на основі бухгалтерських даних агрокомпанії ПП «РОСАВА-АГРО».

Як видно із таблиці чотири агрокомпанія ПП «РОСАВА-АГРО» навіть у важкі часи військової агресії зуміла нарощувати рентабельність вирощування с/г продукції. Це дало змогу агрокомпанії наростити матеріальні активи господарства більш ніж на 3 млн грн (рис. 4), забезпечивши технічну складову переходу на інноваційні технології у рослинництві. Відмічений у таблиці 4 низький рівень дохідності від реалізації продукції тваринництва зумовлений високою трудомісткістю та собівартістю її виробництва, що призводить до незначної частки продукції тваринництва у виробництві валової продукції, яку виробляє агрокомпанія ПП «РОСАВА-АГРО». Інтенсивне освоєння регіонального ринку прокції с/г забезпечує зростання обсягів виробництва агрокомпанії високоякісної продукції тваринництва до рівня забезпечення потреби населення регіону. Зростання добробуту населення регіону розкриває перспективи економічного розвитку даного господарства на сучасному етапі. Ми уже відмічали про потребу у цьому зростанні посиленої ролі держави з її відповідною стимулюючою аграрною політикою на рівні європейських країн..

Важливо відмітити, що агрокомпанія ПП «РОСАВА-АГРО» після кризових подій початку військових дій розробило ефективну стратегію управління, яка спрямована на забезпечення їхньої стійкості та відновлення (табл. 7)

**Таблиця 7 – Основні стратегії управління агрокомпанія ПП «РОСАВА-АГРО» у період війни**

№	Вектор стратегії	Сутнісна характеристика
1	Планування надзвичайних ситуацій війни	Розроблено детальний план дій та процедур реагування на різні типи кризових ситуацій, що забезпечує готовність агрокомпанії до них та мінімізувати можливі збитки.
2	Диверсифікація	Реалізується ідея розширення асортименту виробництва,

	виробництва	введення нових продуктів, що допомагає знизити ризик фінансових втрат у випадку, якщо один сегмент ринку зазнає великих труднощів.
3	Ефективне фінансове управління	Проводиться ретельний аналіз фінансових потоків агрокомпанії, формування і збереження фінансових резервів та планування бюджету допомагають забезпечити фінансову стійкість у складних умовах війни.
4	Розвиток кризових комунікацій (формування нової логістики)	Проводиться ефективна комунікація з зацікавленими сторонами, в першу чергу на внутрішньому ринку, включаючи клієнтів, постачальників, співробітників та громадськість, допомагає зберегти довіру та підтримку у важкий час війни.
5	Постійне навчання та розвиток персоналу	Для переходу на інноваційні технології виробництва передбачається організація постійного навчання та розвиток персоналу Виділено кошти для інвестування в професійний розвиток персоналу за згодою, що допомогло створити адаптивну та відповідальну команду, готову до вирішення складних завдань у кризових ситуаціях війни.
6	Широке налагодження співпраці та обмін досвідом на регіональному рівні	Розвиток установлених зв'язків з іншими аграрними підприємствами та фермерськими господарствами регіону, а також агрокомпанія є учасником професійної асоціації підприємців, що сприяє обміну корисним досвідом та ресурсами у разі потреби або кризової ситуації війни.

Джерело: складено на основі стратегічного плану розвитку в умовах війни агрокомпанія ПП «РОСАВА-АГРО».

У своїй діяльності агрокомпанія ПП «РОСАВА-АГРО» активно використовує інновації, що сприяють зростанню продуктивності її діяльності. Зокрема, активно впроваджує автоматизацію виробництва, яка представлена через контроль за роботою техніки, моніторинг збору врожаю, облік процесу зважування. Впровадження такого роду інновацій дає агрокомпанії можливість заощадити, за нашими підрахунками, близько 100 тис грн щорічно.

Отже, із проведеного нами аналізу бізнес-діяльності агрокомпанії ПП «РОСАВА-АГРО» можна зробити загальний висновок, що «зелений» бізнес в Україні функціонує. Проте в умовах нового бізнес-середовища та євроінтеграційних процесів екологічне підприємництво в регіонах України, як у виробничій, так і в невиробничій (екологічний консалтинг; екологічний аудит, страхування, екоосвітні послуги) сферах, перебуває на початковій стадії свого розвитку. Її розвиток зумовлений існуючими умовами зеленої економіки та посиленням конкуренції в ринковій економіці, де дана галузь

наразі тільки починає утворювати свою нішу. Зрозуміло, що його розвиток екологічної бізнес-діяльності, можливий лише за умови його економічної ефективності. Як показав досвід агрокомпанії ПП «РОСАВА-АГРО», що організація виробничого процесу органічного виробництва досить трудомістка і потребує великих фінансових витрат, які не є швидкоокупними. Це обумовлює необхідність державної економічної підтримки й мотивації. Відтак, завдання держави — активніше і дієвіше через економічні механізми підтримувати розвиток екологічну бізнес-діяльність, яка сприятиме переходу не тільки суб'єктів господарювання, а й всієї галузі до «зеленої» економіки.

### **Висновки до другого розділу.**

Отже, незважаючи на руйнацію бізнес-середовища в наслідок російської агресії сфера органічного с/г виробництва в Україні хоча і зазнала певних позитивних змін, але досі потребує значних покращень як щодо формування ціни на органічну продукцію, так і щодо державної підтримки органічного с/г виробника. Для створення більш ефективного бізнес-середовища органічного виробництва необхідно:

1) удосконалювати на основі світового досвіду інституціональний порядок сприяння економічного розвитку і стимулювання до переходу органічного виробництва с/г господарствами. Як засвідчив досвід агрокомпанії ПП «РОСАВА-АГРО» державне регулювання та підтримка органічного виробництва не повинні обмежуватися тільки сертифікаційною та інспекційною діяльністю, вона має бути дієвою економічно;

2) як показує досвід агрокомпанія ПП «РОСАВА-АГРО» уже на етапі проходження сертифікації стандартів якості органічної продукції, який займає тривалий період, було б доцільним надавати компенсацію витрат на неї. Процес переходу на органічне виробництво потребує додаткових фінансових витрат, тому виробникам, які набувають статусу «органічних», особливо на перших етапах розвитку, слід надавати податкові та інші фінансові преференції, в тому числі й за рахунок прямого субсидювання виробництва як напряду, що має безперечну перевагу для суспільства як

з екологічної, так і з соціальної точок зору. Розвиток органічного виробництва, як фактору диверсифікації продовольчого ринку, відкриває нові можливості для бізнес-діяльності агропідприємств і забезпечує споживачів більш різноманітними якісними продуктами харчування та сприяє створенню нових робочих місць;

3) проведений аналіз входження агрокомпанії ПП «РОСАВА-АГРО» в нове економічне середовище розкриває проблеми цифровізації господарської діяльності приватного підприємництва на селі. По перше, це новизна цифрових технологій в с/г, а по-друге, відсутність досвіду та умов їх застосування. Підприємці бояться поставити під загрозу існування бізнес-діяльність, якщо не зможуть працювати з цифровими технологіями коли це необхідно, особливо за відсутності якісного Інтернету на селі;

4) перехід на інноваційні більш екологічні технології виробництва в діяльності агрокомпанії ПП «РОСАВА-АГРО» є важливою передумовою соціального розвитку територіальної громади, що вимагає також реального сприяння і їх підтримки з боку місцевих органів самоврядування. Державна аграрна політика має бути спрямована на розвиток конкурентоспроможного приватного підприємництва на селі.

### **Розділ 3. ШЛЯХИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ АГРОКОМПАНІЇ ПП «РОСАВА-АГРО»**

#### **3.1. Напрями удосконалення бізнес-діяльності агрокомпанії ПП «РОСАВА-АГРО» в ринкових умовах**

Економічне середовище України відмічається складною екологічною ситуацією, особливо в зоні військових дій, яка посилюється в наслідок агресивних військових дій з боку росії. Тому для розвитку для подальшого розвитку екологічної бізнес-діяльності в цьому середовищі важливе значення має малого формування на державному рівні інституціонального порядку в сфері саме екологічного підприємництва. Тут мають бути запуснені усі

економічні механізми стимулювання екологізації бізнес-діяльності в аграрній сфері виробництва. Ми уже відмічали цю проблему вище, адже можна констатувати, що він практично відсутній на державному рівні. Досвід агрокомпанії ПП «РОСАВА-АГРО» свідчить, що прискорення вирішення цієї проблеми можливе за особливого підходу органів місцевого самоуправління у сфері екології регіонів і тим самим створити потужну екологічну індустрію, яка вкрай необхідна в умовах гострої екологічної ситуації, що склалась в окремих регіонах і країні загалом.

Уже сьогодні агрокомпанія відчуває потребу у завершенні формування ефективної архітектоники розвитку екологічного виробництва в регіоні через активне формування с/г обслуговуючих кооперацій. Соціально-економічну сутність якої довів ще М. Туган-Барановський, яка виражається тим, що вона значно підвищує продуктивність с/г та збільшує його можливість до конкурентної боротьби з великими монополістами, які працюють в аграрній сфері економіки. Український вчений зазначав, що кооперативи звертаються не до суспільних, релігійних чи моральних уявлень людини, а насамперед, до того ж мотиву, до котрого звертається капіталізм - до особистого егоїзму, господарського інтересу людини. У цьому велика сила кооперації, оскільки внутрішня економічна її природа має багато спільного з капіталістичним підприємством. А капіталістичне підприємство, писав вчений, не добродійний заклад, не суспільна пропаганда, не політична організація і не робітнича спілка. Воно є господарською організацією в інтересах певної групи осіб [48].

Ефективність кооперації доведена практикою країн Європейського Союзу, де с/г кооперативи нині є найбільш поширених форм об'єднання аграрних товаровиробників. У загальній архітектоніці агропідприємств у цих країнах вони займають частку в аграрному ринку близько 40–50%, що є підтвердженням їхньої ефективності. Україна тільки стала на шлях їх формування, зокрема членів с/г обслуговуючих кооперативів близько 30 тис. осіб, а частка у загальному обсязі виробленої і реалізованої аграрної

продукції становить менше від 1% [9]. На практиці агрокомпанія ПП «РОСАВА-АГРО» уже сьогодні відчуває потребу у її існуванні, особливо це стосується кооперації у сфері технічного обслуговування та сприяння, формування переробних агропідприємств на кооперативній основі тощо. Нині агрокомпанія виступає з ініціативою на кооперативній основі та за сприяння держави, побудувати склад-холодильник для регіонального кола виробників овочевих продуктів. Ця ініціатива економічно обґрунтована, за їх підрахунками, витрати на перевезенні і зберіганні могли б скоротитися не менше 10-15 %. Керівництво громади підтримує цю ініціативу, розуміючи, що це інвестиції і додаткові робочі місця в регіоні. Проте, ми відмічаємо як перспективу розвитку екологічного виробництва для агрокомпанії ПП «РОСАВА-АГРО» через формування на кооперативній основі інфраструктури виробництва на регіональному рівні. В нинішній ситуації за відсутності інфраструктурних об'єктів, зокрема холодильних складських приміщень, переробних підприємств, складських приміщень є стримуючим чинником розвитку садівництва, вирощування плодів та ягід тощо для агрокомпанії.

Як позитивний досвід функціонування кооперації може служити кооперативне об'єднання «Ленд-о-Лейкс» США. Ідея його створення була простою — об'єднатися, щоб ефективно продавати та розповсюджувати молочну продукцію членів кооперації по всій країні. Після скромного початку як Minnesota Cooperative Creameries Association у 1921 році, Land O'Lakes сьогодні займає 219 місце в списку Fortune 500 і досягла 14 мільярдів доларів загального обсягу продажів у 2020 році [58]. Нині він об'єднує майже 2500 виробників молочної та сільськогосподарської продукції та майже 1000 менших кооперативів і незалежних роздрібних торговців, а також клієнтська база по всьому світу з шести штатів середнього заходу [60]. Важлива їх роль і в наданні фермерським господарствам (своїм членам) багатосторонньої допомоги (постачання, збут, консультації та ін.). Подібні об'єднання мають у

своїй структурі науково-дослідний інститут із технології виробництва [44, с. 296].

Ми проаналізували структуру виробництва с/г продукції в агрокомпанії ПП «РОСАВА-АГРО» (табл. 8), яка свідчить про зростання зернових, зернобобових та соняшнику і незначного зростання овочевих і продукції тваринництва. Зважаючи на різке зростання імпортованої продукції тваринництва на українському продовольчому ринку, що свідчить про неконкурентоспроможність вітчизняного сектора, виникає об'єктивна потреба дієвої програми підтримки з боку держави розвитку саме тваринництва.

Таблиця 8 – Структура виробництва продукції основних сільськогосподарських культур і тваринництва фермерським господарством «АГРО-ЛЕНД» за 2018-2022 рр., %

Сільськогосподарські Культури	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Зернові та зернобобові	16,1	16,3	17,6	19,5	20,5
Буряк цукровий	6,3	5,9	5,8	4,2	4,7
Соняшник	18,9	22,4	24,5	26,9	27,8
Овочеві	3,6	4,8	4,3	5,6	5,9
Плодові та ягідні	3,7	3,9	4,1	4,3	4,7
М'ясо (у забійній масі) т.	3,5	3,5	2,3	3,8	2,7
Молоко т.	15,3	15,6	17,4	18,6	17,7

Джерело: складено автором на основі бухгалтерських звітів агрокомпанії ПП «РОСАВА-АГРО»

Як видно з таблиці 5 діяльність агрокомпанії ПП «РОСАВА-АГРО» засвідчує про відсутність чіткої її спеціалізації виробництва, воно відмічене багатопрофільністю. Проте, з даних таблиці можна зробити висновок про віднайдення балансу у диференційованому виробництві, про що свідчать дані розвитку. Як видно вони показують відносну стабільність у структурі виробництва агрокомпанії ПП «РОСАВА-АГРО», за виключенням незначних змін зростання питомої ваги продукції рослинництва, яка відзначається найвищим показником рентабельності. Високий рівень технологічності у вирощуванні цукрового буряка є причиною зменшення його посівів, що свідчить про зростання дефіциту відповідних фахівців, на що потрібно звернути увагу керівництва агрокомпанії.

В новому зруйнованому економічному середовищі така диференціація забезпечує формування своїх статків з різних джерел збуту своєї продукції та мінімально негативно впливати на екосистему через зміну посівів, а з іншого вимагає додаткових витрат на закупівлю різноманітної техніки. Саме тому важливі для перспективи розвитку агрокомпанії ПП «РОСАВА-АГРО» кооперативні об'єднання по технічному обслуговуванні. Проте, це загальна тенденція розвитку бізнес-діяльності в агросекторі, так як ще не створено інтегрованої системи, як умови для успішного розвитку спеціалізованого виробництва. Це пояснює і намагання агрокомпанії ПП «РОСАВА-АГРО» у більшій мірі самостійно забезпечувати свої потреби і не намагається зайняти якусь спеціалізовану нішу на регіональному ринку, а більше бізнес-діяльність спрямована на виживання. Для успішного переходу на спеціалізоване виробництво її бізнес-діяльність має бути інтегрованою в загальну ринкову систему, що створить відповідні умови для більш вузької спеціалізації виробництва продукції с/г. В цьому має сприяти реалізація відповідної аграрної політики держави, а не самих суб'єктів підприємництва.

В умовах розвитку екологізації виробництва важливо вирішити проблему інтеграції із суміжними сферами АПК, щоб забезпечити безвідходне виробництво. В ринковій економіці це об'єктивний процес, зумовлений розвитком продуктивних сил, один з напрямів збільшення розмірів самої агрокомпанії, розширення її зв'язків з галузями та підприємствами, що завершують технологічні процеси у виробництві кінцевої продовольчої продукції. Економічна інтеграція узгоджується з економічною теорією, яка стверджує, що відкритій економіці краще, коли ринки можуть функціонувати в унісон з мінімальним державним втручанням [54]. Це важливий показник соціально-економічного розвитку економіки регіону, оскільки інтенсивність міжрегіональних взаємодій підвищує ефективність їх функціонування в єдиному економічному просторі. Керівництво агрокомпанії готове до такої інтеграції, важливо сформулювати політику сприяння інтеграційним процесам виробників с/г продукції з боку місцевих органів самоуправління, підтримати

її фінансовими ресурсами на рівні новостворених громад. Це світова тенденція, яка обумовлена поглибленням суспільного поділу праці, тому с/г, яке все більшою мірою залежить від промисловості, самостійно вже не може забезпечувати умови власного відтворення. Питома вага засобів виробництва в структурі спожитих матеріальних ресурсів знаходиться в межах 35—38 % [28], тобто темпи й ефективність розширеного відтворення в с/г значною мірою залежать від розвитку першої сфери АПК — фондоутворюючих галузей, їх здатності забезпечити подібні агрокомпанії новітніми знаряддями і предметами праці в необхідному обсязі, асортименті та якості. На жаль, за нашими спостереженнями, у агрокомпанії ПП «РОСАВА-АГРО» майже 80-90 % техніки, яка використовується у виробництві, це техніка зарубіжного виробництва. Саме тому для розвитку виробництва агрокомпанії важлива кластеризація галузі, основні завдання якої наведені на рис. 10.



**Рис. 10. Основні завдання створення кластерних структур в аграрному секторі економіки.**

Джерело: сформовано автором на основі [13].

Кластери мають значно вищу конкурентоспроможність – в середньому вони перевищують експортні індустрії на 15%, а в найбільш розвинутих кластерах, їх учасники більш, ніж в 2 рази перевищують продуктивність праці по відношенню до традиційних фірм експортерів, які не є учасниками тих чи інших кластерів [23]. Згідно звіту European Observatory for Clusters and Industrial Change про підтримку кластерів у 29 європейських країнах, що включає поглиблений аналіз 30 національних та 55 регіональних програм, спеціально розроблені політики і стратегії підтримки кластерів [55]. Кластери є універсальним організаційним інструментом прискорення розвитку галузі та її агропідприємств, суттєвого підвищує їх конкурентоспроможності та економічного потенціалу регіону. На основі наукових надбань систематизуємо переваги кластерного об'єднання, які можуть одержати приватні агропідприємства на регіональному рівні (табл. 9).

**Таблиця 9 – Позитивні риси кластеризації для агропідприємств та економіки регіонів**

<b>Суб'єкти регіональної економіки</b>		
<b>Місцеві органи самоврядування</b>	<b>Агропідприємства</b>	<b>Споживачі</b>
Забезпечує стійке економічне зростання в регіоні	Зростання ринкової частки на продовольчому ринку	Більш висока якість та споживчі властивості продукції с/г

Стабільне зростання податкових надходжень у місцевий бюджет	Формує розвинуту ринкову інфраструктуру на регіональному рівні	Можливість придбання інноваційної якісної продукції
Зростання кількості робочих місць та стабілізація рівня безробіття	Забезпечує високу конкурентоспроможність аграрної продукції та можливість виходу на національний та міжнародний ринки	Поступове витіснення імпоротної продукції та створення можливості для споживачів придбання с/г товарів та продовольства вітчизняного виробництва
Тісна взаємодія з іншими суб'єктами бізнес-діяльності на регіональному рівні, що дає можливість зменшення відходів	Нижчі витрати виробництва, гарантована реалізація с/г продукції агропідприємства, стимул до його розширення	Зниження цін на с/г продукцію та продовольство, зростання її якості впливає на здоров'я споживача
Активізація виробничої і ділової активності агропідприємства та зростання надходжень до місцевого бюджету	Умови використання у агровиробництві зелених інновацій, ініціативність і особиста зацікавленість суб'єктів кластерних відносин	Сприяє більшій доступності до органічних продуктів -
Зростання насиченості продовольчого ринку	Державне інвестування	-Можливість вибору продовольчої продукції
Зростання статусу приватного господарства	Тісна та ефективна взаємодія усіх суб'єктів бізнес-середовища регіону	-

Джерело: адаптовано автором на основі [21].

В успішній реалізації відмічених у таблиці 6 переваг можливе тільки за ефективною співпраці бізнес-структур із місцевими органами самоврядування. При їх сприянні с/г спеціалізація бізнес діяльності агропідприємств може більш повною мірою реалізувати ефективність використання ресурсного потенціалу регіону, що призведе до зростання доданої вартості у виробництві. Це може бути досягнуто за формування нової, адаптованої до наявного ресурсного потенціалу структури агропромислової бізнес-діяльності з орієнтацією на запити ринку й реалізацію політики сталого агроекономічного розвитку. Кластери сприятимуть розвитку диференціації виробництва с/г продукції від чого виграє і споживач і суб'єкти бізнес-діяльності. Для агрокомпанії ПП «РОСАВА-АГРО» це посилення можливості пристосування до швидких структурних змін, робить бізнес-діяльність менш вразливою до криз. Диверсифіковані агропідприємства більш стійкі та конкурентоздатні ніж вузькоспеціалізовані [61], що власне підтвердив і досвід агрокомпанії ПП «РОСАВА-АГРО». Досягається це за рахунок можливості переливати капітал у найприбутковіші види діяльності агропідприємства. Тому для агрокомпанії ПП «РОСАВА-АГРО» важливо

розширювати продуктову диференціацію, наприклад, започаткувати вирощування так званих нішевих культур, розширення асортименту овочівництва і садівництва тощо.

Для вирішення проблеми людського капіталу розвитку агрокомпанії ПП «РОСАВА-АГРО» важливим є її соціальна участь у розбудові інфраструктури сільської території. Витрачені кошти агрокомпанії мають взаємозалежні складові так як становлення розвинутої інфраструктури на селі є один із найважливіших факторів зростання людського капіталу сільських територій. А наявність людського капіталу полегшить переходу на інноваційні зелені технології. Зрозуміло, що для цього потрібно і оновити матеріальні засоби виробництва. Нині агрокомпанія ПП «РОСАВА-АГРО» з площею більше 1600 га разом із орендованими землями має 8 тракторів і три комбайни та різного реманенту до 40 шт., проте її стан незадовільний. Із 8 тракторів 3 нові, економні у експлуатації, і один комбайн «Джондір», решта викуплені ще у колективного господарства, зношення яких сягає до 60-70 %. І тут знову виникає проблема формування кооперативу або придбання на кооперативній основі нової техніки.

В новому економічному середовищі для агрокомпанії ПП «РОСАВА-АГРО» ще не вирішена у повній мірі проблема ресурсного забезпечення і збуту. У вирішенні цієї проблеми можуть допомогти новостворені збутові та заготівельні кооперативи, система яких тільки починає формуватися (рис. 12). Загалом Україна потребує на створення цілісної системи ресурсного забезпечення і збуту, орієнтованої на невеликі обсяги постачання або доставки, потребу в яких відчуває агрокомпанія. Система обслуговуючих кооперативів, які орієнтовані на ресурсне забезпечення та послуги приватним агропідприємствам у сфері маркетингу та збуту. В 2024 році було зареєстровано 1269 аграрних кооперативів, а їхня частка на українському ринку сільськогосподарської продукції становила трохи більше 1 % [8]. Загальна їх кількість майже не зростає в період війни (табл. 10)

**Таблиця 10 – Кількість с/г кооперативів за видами в Україні за 2016–2023  
рр., од. (станом на 1 січня)**

Юридична особа	Роки					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Споживчий	749	753	762	776	777	767
Сільськогосподарський виробничий	996	1095	1009	1000	1001	998
Сільськогосподарський обслуговуючий	1073	1207	1279	1274	1262	1260

Джерело: сформовано авторами на основі даних міністерства аграрної політики та продовольства України за відповідні роки [ukrstat.gov.ua]

Отже, узагальнення досвіду бізнес-діяльності агрокомпанії ПП «РОСАВА-АГРО» та систематизації проблем з якими стикається агрокомпанія в процесі організації виробництва свідчить про існування в новому економічному середовищі таких:

- 1) проблема малоземелля компанії створює проблему ефективного використання дороговартісної техніки;
- 2) за слабкої державної фінансово-кредитної підтримки існує проблема розвитку менш рентабельного у порівнянні з рослинництвом тваринництва, практично відсутня фінансова підтримка місцевих органів самоврядування;
- 3) ще відсутня злагоджена ефективна робота з громадою;
- 4) проблема формування ринку органічної продукції на регіональному ринку є стримуючим фактором розвитку бізнес-діяльності в цьому напрямку, слабо розвинена кооперація;
- 5) брак коштів для втілення інноваційних зелених технологій та селекційних досягнень у рослинництві та тваринництві, що впливає на конкурентоспроможність агрокомпанії;
- 6) за відсутності спеціалізованого аграрного банку існує проблема довгострокового кредитування (переважають короткострокові кредити під заставу врожаю);

7) за відсутності цифрових технологій документообігу на регіональному рівні розвинена паперова бюрократія, що забирає досить багато часу на документообіг, плюс ще відчутна при цьому корупційна складова;

8) недорозвинута виробнича інфраструктура інноваційного розвитку бізнес-діяльності на регіональному рівні, що гальмує розширення виробничої діяльності агрокомпанії;

9) низьке та неефективне інформаційно-консультаційне забезпечення на регіональному рівні, недостатність наявності людського капіталу для впровадження інноваційних технологій;

10) брак розфасовки насіння, гербіцидів та інших матеріалів дрібними партіями для невеликих агропідприємств.

### **3.2. Перспективи розвитку приватного підприємництва в аграрній сфері економіки України**

Нове економічне середовище вимагає швидкого переходу на інноваційні зелені технології у бізнес-діяльності в аграрній сфері виробництва. Важливу роль у цьому переході відіграють, як відмічено вище, розвинена система кооперації. Тому на сьогодні перед державними інститутами стоїть проблема створення цієї важливої платформи розвитку підприємництва в с/г. Розвиток кооперативів різного спрямування прискорить процес кластеризації галузі, що є важливим напрямком зростання ефективності діяльності агропідприємств та створення замкнутого циклу виробництва у с/г. Уже сьогодні можна розпочати із створення туристичних кластерів, що сприятиме переходу агропідприємств від зернової та олійної спеціалізації до розширення овочевої і фруктових, що потребуватиме капіталовкладень у розвиток відповідної інфраструктури. У вирішенні цієї проблеми важливу роль можуть відіграти місцеві фінанси, для формування складських та холодильних господарств. У архітектоніці системи сприяння важливою складовою має стати формування системи оптових селянських продовольчих ринків. Структурні їх складові необхідні для збереження вирощеного

агропідприємствами врожаю та його в разі потреби швидкої реалізації. Особливо ця інфраструктура важлива для розширення вирощування овочів та плодів садівництва, тому що зберігати їх врожай, частково перезволожений через дощі, необхідно в спеціальних овочесховищах. Її створення на регіональному рівні допоможе невеликим агропідприємствам зберегти якість продукції та мінімізувати коливання цін на рику впродовж року. У формуванні нового бізнес-середовища важлива ініціатива самих виробників по розбудові складського господарства та розвиток заготівельно-збутової мережі через їх кооперацію. При існуванні зростаючої потреби у продовольчих продуктах на світовому ринку в Україні, за відсутності цієї інфраструктури, частина вирощеної товарної продукції агропідприємствами не знаходить покупців через відсутність можливості її продажу, організації відповідних с/г кластерів. Як показав досвід агрокомпанії ПП «РОСАВА-АГРО» це невідомі витрати для побудови відповідних складських приміщень для невеликої кількості продукції. Та власне, не всі малі агропідприємства мають фінансові можливості для створення умов тривалого її зберігання, тому багато продукції просто псується. На жаль, перехід до ринкової економіки має не тільки позитиви а й сприяв руйнації мережі заготівельно-збутової кооперації, яка існувала за радянських часів. Російська агресія призупинила розвиток її формування. Децентралізація ще не набула практики самостійності у прийнятті рішень органами самоврядування, які тільки розпочали здійснювати перші кроки з налагодження кооперативних відносин на ринку с/г продукції. Потреба для виробників с/г продукції уже назріла, особливо на регіональному рівні, проте вирішити її не в змозі без відповідної дієвої політики підтримки держави. Відмітимо відкрито, що тут є ще й перешкодою проблема неподоланої недовіри до кооперації з боку частини самих виробників до цього процесу. Саме тому, як свідчить таблиця 7, кооперативний рух дуже повільно розвивається в бізнес-середовищі аграріїв України. Навіть при відмічених нами цифрах наявності с/г кооперативів, значна кількість із зареєстрованих обслуговуючих

кооперативів існують тільки на паперах. Формування дієвої системи власних кооперативів для виробників с/г продукції з подальшою реалізацією продукції через оптовопродовольчі ринки, мережі супермаркетів, систему громадського харчування є важливим фактором подальшого розвитку спеле малих агропідприємств. Важливість розвитку кооперативного руху має і економічний аспект, такі кооперативи позитивно впливатимуть на формування цін від чого виграє споживач, та зростають доходи виробників с/г продукції, оскільки менше посередників у збуті. У більшості виробників с/г продукції, власне як і у керівництва агрокомпанії ПП «РОСАВА-АГРО», розуміння вигід від кооперативів є, проте існує проблема довіри до ефективного їх функціонування із-за відсутності принципу міцності держави.. Адже кооперативи являють собою добровільне об'єднання виробників агропродукції, які на пайових засадах спільно займаються певним видом господарської діяльності, тому для попередження будь-яких ризиків важлива атмосфера довіри і дієвий інституціональний порядок. Основна місія цього добровільного об'єднання – надання послуг його членам. У цій кооперації концентрується ряд економічних аспектів, які реалізуються на практиці через сприяння: підвищенню ефективності с/г виробництва завдяки оптимізації витрат товаровиробників на придбання засобів виробництва, проведення окремих технологічних операцій, здійснення маркетингових досліджень, а також збільшення прибутку від реалізації продукції; розширенню доступу с/г товаровиробників, особливо особистих селянських та фермерських господарств, до агросервісних послуг; удосконаленню для с/г товаровиробників процесу реалізації продукції, більш ефективному використанню каналів збуту, досягненню міцних позицій на ринку, адаптації до ринкових умов; створенню додаткових робочих місць у сільській місцевості, поліпшенню соціального захисту сільського населення, підвищенню рівня життя на селі [44].

З практики підходу до формування кооперації агрокомпанії ПП «РОСАВА-АГРО» можна виділити головні причини, які стримують розвиток

кооперації в аграрному секторі економіки України і на регіональному рівні, зокрема: слабка обізнаність більшості аграріїв щодо переваг с/г кооперації, ще панує психологія «сам краще»; відсутність висококваліфікованих ТОП-менеджерів на регіональному рівні, здатних ефективно координувати діяльність обслуговуючих кооперативів; недосконалість інституціонального порядку (законодавства) України (ЗУ «Про сільськогосподарську кооперацію» та Податковий кодекс визнають с/г обслуговуючий кооператив неприбутковою організацією, що значно ускладнює процедуру реєстрації); недостатній розвиток економічних механізмів фінансування кооперативів с/г виробництва.

Нове економічне середовище створює умови для економічної інтеграції агровиробників с/г продукції із суміжними сферами АПК. Економічний зміст терміну «економічна інтеграція» означає організаційне поєднання технологічно пов'язаних між собою різнорідних видів діяльності з притаманними їм функціями з метою виробництва кінцевого продукту і доведення його до споживача, а також досягнення на цій основі вищих економічних результатів. Економічна інтеграція проявляється як у розширенні та поглибленні виробничо-технологічних зв'язків, спільному використанні ресурсів, об'єднанні капіталів, так і у створенні один одному сприятливих умов здійснення економічної діяльності, зняття взаємних бар'єрів [8]. Для підвищення ефективності виробничої бізнес-діяльності агропідприємств важлива агропромислова економічна інтеграція, яка передбачає розвиток виробничих і економічних зав'язків між галузями і підприємствами, агропромислового комплексу, які тісно економічно пов'язані між собою, технологічно й об'єктивно орієнтовані на поєднання їх матеріальних інтересів у процесі виробництва і реалізації кінцевої продукції із с/г сировини. Світовий досвід уже довів, що в сучасному бізнес-середовищі посилення таких зав'язків є не тільки необхідністю, а й закономірним явищем обумовленим загальними інтеграційними процесами світової економіки та процесом поглиблення суспільного поділу праці в

якому с/г самостійно вже не може забезпечувати умови власного відтворення. А на національному рівні це об'єктивно зумовлено тим, що розвиток даної галузі в сучасному економічному середовищі в якому здійснюють свою бізнес-діяльність агропідприємства, все більшою мірою залежить від промисловості, що поставляє селу необхідні високотехнологічні засоби виробництва. В новому технологізованому бізнес-середовищі питома вага малих агропідприємств подібних агрокомпанії ПП «РОСАВА-АГРО» в структурі матеріальних ресурсів, які забезпечують цю технологію, знаходиться в межах 35—38% [19]. Такий стан в агробізнесі свідчить про те, що темпи й ефективність розширеного відтворення в малих агропідприємствах значною мірою залежать від розвитку першої сфери АПК — фондоутворюючих галузей, їх здатності забезпечити знаряддями і предметами праці в необхідному обсязі, асортименті та якості. Процес економічної інтеграції агропідприємств, особливо вертикальна, сприяє їх економічній ефективності, зокрема:

а) за рахунок істотного зменшення втрат виробленої с/г продукції, особливо тієї, що швидко псується (особливо продукції овочівництва і садівництва), за рахунок зведення до мінімуму розриву між її збиранням і промисловою переробкою;

б) за рахунок доданої вартості на основі використання та утилізації нестандартної сільськогосподарської продукції та побічних відходів, які без інтегрованого виробництва повністю пропадають або використовуються нераціонально (так, тваринам нерідко згодують нестандартні овочі, фрукти тощо);

в) за рахунок гарантованого збуту продукції, що значно скорочує витрати на логістику та транспортування її до місць переробки на великих переробних підприємствах і на зустрічні заводи продовольчих товарів для споживання місцевим населенням. Особлива важливість цієї економії для малих агропідприємств в умовах високої вартості енергоносіїв[44] .

Важливість цієї інтеграції ще обумовлено намаганнями увійти в економічний простір, де цей етап був пройдений ще в період розвитку ринкової економіки. Зокрема, процес вертикальної інтеграції фермерських господарств європейських країн набув активного розвитку, починаючи з 50-х років ХХ ст. Усі інфраструктурні підприємства (комбікормові заводи, м'ясокомбінати тощо), що переробляють с/г продукцію, на основі контрактів і договорів з агропідприємствами виробниками чи окремими селянськими господарствами організують с/г виробництво, координуючи його від початкової стадії до реалізації готового продукту. Інтегровані агрогосподарства виробники у цих країнах, наприклад у тваринництві, отримують від інтегратора молодняк, корми, ветеринарну допомогу, за що вони зобов'язані поставляти готову продукцію. Причому оплата її враховує кількість та якість, а терміни постачання визначаються договором. У Нідерландах, наприклад, за договорами виробляється 90-95 % бройлерів, 40-45% свинини, 20-30% яєць. Одна тільки фірма "Агріко" скуповує і переробляє 40% виробленої в країні картоплі [17, с 5].

Отже, необхідність у формуванні нового бізнес-середовища на інтеграційній основі, в складі якого мають бути і малі агропідприємства, виходить з об'єктивних передумов розвитку нової ринкової економічної системи, серед яких слід виділити:

- структура економічна система країни характеризується багатогалузевим характером організації виробництва;
- відсутність у окремого приватного агропідприємства економічних можливостей створення конкурентоздатного інноваційного виробництва, що забезпечує впровадження інтенсивних зелених технологій щодо виробництва певних видів с/г продукції;
- забезпеченість необхідного обсягу матеріальних засобів праці для організації ефективного функціонування даної форми господарювання.

Наявність відмічених передумов для створення інтегрованого формування (об'єднання), в складі якого агропідприємства різного типу і величини, на регіональному рівні можливе, на наш погляд, за наступних умов:

- економічний регіон забезпечує умову територіальної близькості виробництва та переробки, цим забезпечується ефективність відповідної виробничої інфраструктури інтегрованих об'єднань саме на регіональному рівні і на кооперативній основі зокрема;

- ефективність стає важливим фактором економічної зацікавленості з боку потенційних учасників (ініціатива має йти саме від самих агропідприємств);

- інтегроване об'єднання збільшує шанси наявності компетентного лідера в середовищі підприємців аграрної сфери здатного поєднати однодумців й очолити формування (об'єднання) та посилює шанси можливої економічної підтримка з боку місцевих органів влади,;

- процес інтеграції має супроводжуватися всілякою підтримкою ініціативи не тільки з боку органів місцевого самоуправління регіону, а самих виробників (агропідприємств).

В новому бізнес-середовищі з його диференціацією агропідприємств інтеграційні об'єднання також є одним з напрямків підвищення їх ефективності та вирішення проблем функціонування в новому конкурентному середовищі. Види її різноманітні, проте усі вони мають економічний ефект у бізнес-діяльності малого агропідприємства (табл. 11).

Таблиця 11 відображає всі економічні переваги тих чи інших видів диверсифікації в новому бізнес-середовищі. В залежності від стану економічного середовища вони можуть бути використані в окремих напрямках. Проте, підприємець реалізація будь-якого із них потребує перед початком оцінки фінансових можливостей агропідприємства та достатність їх. До цього важливого фактору потребується і кадровий і ресурсний потенціал. Це стосується внутрішніх передумов прийняття управлінських рішення, разом з тим доречним є аналіз і зовнішніх умов, вплив їх на капітал та позицій на ринку, тенденцій розвитку галузі, інвестиційного клімату тощо.

Для агропідприємства це організований аналітичний процес, який вимагає ретельного проведення аналізу та планування діяльності агропідприємства по диверсифікації.

Таблиця 11 – Види економічної диверсифікації малого агропідприємства

№ з/п	Вид	Характеристика	Економічний ефект
1	Диференціація виробництва с/г продукції	Мале агропідприємство розширює асортимент с/г продукції різного типу.	Досягається зростання попиту та розширення ринків збуту, що впливає на збільшення економічної стійкості агропідприємства
2	Диверсифікація бізнес-діяльності агропідприємства	Отримані фінансові ресурси агропідприємство вкладає в різні джерела отримання доходу. Крім основної виробничої діяльності здійснює інвестиції в інші інтегровані підприємства.	Досягається збільшення доходу капіталу шляхом отримання коштів від різних видів бізнес-діяльності та відсутності мертвого капіталу (гроші роблять гроші).
3	Диверсифікація ризиків в організації виробництва	Зведення до мінімуму ризик втрати капіталу шляхом диверсифікації виробництва с/г продукції та використання різних об'єктів його вкладення.	Раціональне обрання сфери бізнес-діяльності, вкладення коштів, що дозволяє мінімізувати ризик втрати вкладеного капіталу.
4	Диверсифікація економічної діяльності агропідприємства	Диверсифікація виробництва гарантує стабільний розвиток агропідприємства і не залежить від ситуації на окремих продовольчих ринках.	Диверсифікація дозволяє варіювати фінансовою активністю, що дає змогу за зміни умов посилювати одні напрями, зменшуючи діяльність за іншими.
5	Диверсифікація інвестиційного портфеля агропідприємства	У диверсифікованому інвестиційному портфелі агропідприємства кошти розподілені між різними джерелами доходу, що мінімізує ризики інвестування.	Забезпечується стабільне зростання прибутковості інвестування, з'являється можливість її прогнозування у довгостроковій перспективі розвитку агропідприємства
6	Диверсифікація капіталу агропідприємства	Процес вкладення коштів в різні сфери виробництва і сервісу через кооперацію, які не корелюють між собою.	Дозволяє нівелювати втрату капіталу шляхом його перетоку в прибуткові сфери діяльності.

Джерело: адаптовано автором на основі [14].

Економічно обґрунтоване та ефективне застосування на практиці диверсифікації діяльності агропідприємства передбачає економічного обґрунтування планових цілей, досягнення лідерських позицій на новому ринку продовольчих товарів, стабілізацію прибутку, забезпечення його конкурентоспроможності, можливість адаптуватись до кон'юнктури ринку,

економію на масштабах виробництва, а також максимальну ефективність від управління та використання людського капіталу.

Вище ми уже відмічали про впровадження у діяльність агрокомпанії ПП «РОСАВА-АГРО» диференціації виробництва, що сприяло пристосуванню його до швидких структурних змін навіть в умовах війни, зробило господарство менш вразливим до спадів у тих чи інших галузях. З цього можна зробити висновок, що диверсифікована господарська діяльність агрокомпанії дала змогу компенсувати спад збуту на ринку одних товарів в період російської агресії його зростанням на інших. Завдяки цьому диверсифікована агрокомпанія ПП «РОСАВА-АГРО» навіть у зруйнованому бізнес-середовищі показує більш стійкий розвиток та конкурентоздатність ніж вузькоспеціалізовані його партнери. Наявність диференціації виробничої бізнес-діяльності дала можливість переливати капітал у найприбутковіші види діяльності. Дана агрокомпанія використовує різноманіття у рослинництві та продуктову диференціацію. Стабільність розвитку та зростання прибутковості сприяли активній його участі в соціальних проєктах громади у розбудові сільської території. Зокрема, за рахунок фінансової підтримки агрокомпанії було відремонтовано стадіон, виділені часткові кошти на ремонт дитячого садочка, частина продуктів безкоштовно постачається на підтримку військових тощо.

Отже, в новому економічному середовищі існує декілька провідних напрямів перспектив ефективного розвитку агропідприємств на регіональному рівні: поглиблення спеціалізації, кооперації, диференціації, інтеграція із суміжними сферами агропромислового комплексу.

### **Висновки до третього розділу.**

На основі проведеного нами аналізу можливих шляхів покращення бізнес-діяльності агрокомпанії ПП «РОСАВА-АГРО» в новому економічному бізнес-середовищі та розгляд проблем з якими агрокомпанія стикається на практиці зробимо висновки, зокрема:

1) євроінтеграція та перехід на відповідні стандарти нового економічного середовища потребують для утримання конкурентоспроможності наших агропідприємств посилення адресності обсягів державного фінансування, особливо у стимулюванні розвитку тваринництва. В новому бізнес-середовищі важлива державна підтримка розвитку агролізингу, страхуванням ризиків та відшкодуванням процентної ставки за інвестиційними кредитами, без чого важко здійснити модернізацію матеріальної бази агропідприємств для переходу на інноваційні зелені технології;

2) в новому економічному середовищі важливо здійснювати державне регулювання у сфері ціноутворення спрямоване на усунення диспаритету цін на рослинницьку і тваринницьку с/г продукції. Важливо налагодити активне використання механізмів закупівлі за узгодженими з агропідприємствами гарантованими цінами с/г продукцію у регіональні продовольчі фонди. Через економічні механізми здійснювати вплив на розвиток інноваційного бізнесу (податкові пільги чи пільговими умовами кредитування) й адміністративними (контроль над нормами виходу готової продукції) методами на агропідприємствах, що займаються придбанням і переробкою фермерської продукції;

3) важливо розвивати кооперативну модель ведення бізнес-діяльність агропідприємствами, яка сприятиме реалізації ресурсного потенціалу сільських територій, збереженню робочих місць, соціальному розвитку і нових якісних відносин між товаровиробниками. На наше глибоке переконання, запорукою відтворення галузевої структури агропромислового виробництва може бути тільки розширене відтворення при зростаючих масштабах кооперації виробництва

4) важливим економічним чинником сприяння переходу агропідприємств на інноваційні технології могла б стати реформа системи оподаткування малих агропідприємств у напрямі збереження спрощеної системи оподаткування та пільг по ПДВ;

5) для інформаційної підтримки розвитку бізнес-діяльності агропідприємств важливо налагодження ефективної інформаційно-консультаційної підтримки на рівні держави і регіонів, налагодити регіональні системи моніторингу економічного та соціального стану підприємництва;

6) на регіональному рівні сприяти через аграрну політику держави поглибленню інтеграційних процесів і кооперування агробізнесу, що сприятиме забезпеченню високого рівня маркетингової діяльності та матеріально-технічного й технологічного забезпечення інноваційного виробництва;

7) в новому економічному бізнес-середовищі створювати умови та економічного стимулювання соціальної спрямованості розвитку бізнес-діяльності агропідприємств, зокрема ліквідувати оподаткування коштів, які агровиробники спрямовують на розвиток сільських територій та поліпшенні якості життя на селі; підтримці й популяризації малорозвинених напрямів агросфери (виробництво лікарських рослин, зелений туризм та інші) для активізації підприємництва та зайнятості серед сільського населення;

8) для посилення екологічної складової у діяльності агропідприємств необхідне сприяння місцевих органів самоврядування через виділення коштів на компенсацію заходів, що спрямовуються виробниками с/г продукції на збереження й підвищення родючості ґрунтів і боротьбу з ерозійними процесами; охорону земель та раціональне використання с/г угідь; стимулювання розвитку органічного виробництва.

## ВИСНОВКИ

Отже, проведене нами дослідження діяльності агрокомпанії ПП «РОСАВА-АГРО» в новому бізнес-середовищі дає підставу стверджувати, що агропідприємства України є рівноправною формою підприємницької діяльності у сфері агробізнесу. Для досягнення ефективності у переході агропідприємств на інноваційні технології, що вимагає євроінтеграція, основними напрямками забезпечення стабільного ефективного їх функціонування та зміцнення позицій на продовольчому ринку мають стати:

1) через економічні механізми сприяти та інституціональний порядок розвитку підприємництва забезпечити оптимізацію розмірів землекористування агропідприємств, що дозволить більш раціонально та ефективно використовувати виробничий потенціал та сучасні інтенсивні інноваційні зелені агротехнології виробництва;

2) в умовах децентралізації управління з урахуванням специфіки регіону формувати та реалізовувати механізми сприяння розвитку малих агропідприємств. Для виживання у сучасному бізнес-середовищі важливим є розробка власної стратегії розвитку на основі диференційованого виробництва основних видів с/г продукції з метою максимізації отримання прибутків на одиницю залучених у виробництво земель та інших ресурсів та мінімізації економічних ризиків;

3) діяльність місцевих органів самоврядування максимально спрямувати напри сприяння поглибленню інтеграційних виробничих процесів і розвитку кооперування виробничої діяльності агропідприємств. Як показано в роботі це дасть можливість агропідприємствам отримувати додаткові прибутки від реалізації продукції її переробки, забезпечить вирішення проблем матеріально-технічного і технологічного оснащення виробництва малих агропідприємств, що сприятиме їх переходу до екологічного виробництва;

4) в новому бізнес-середовищі для вирішення проблеми гармонійного розвитку агропідприємств, які зайняті виробництвом продукції с/г, яке в

значній мірі залежить від зміни кліматичних умов необхідна державна підтримка, особливо тих, які займаються тваринництвом. Вирішити цю проблему можливо через розширення використання важливого джерела сприяння розвитку бізнес-діяльності агропідприємств через дотації та субсидії з державного та місцевих бюджетів;

5) у ринковій економіці важливим напрямом підтримки збуту виробленої агропідприємствами с/г продукції та сприяння їх поглибленню спеціалізації та екологізації виробництва необхідна відповідна державна програма кластеризації аграрної галузі.

## ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Виборна В. Д. Удосконалення інструментів державної підтримки розвитку фермерських господарств, як складової соціального капіталу сільських територій. Економіка та управління АПК. 2022. № 1. С. 109–119
2. Гвоздь О. М. Особливості ціноутворення на органічну продукцію та державної підтримки виробника в ринкових умовах України. Економіка та суспільство № 25 2021. URL: <file:///C:/Users/TechnoPlus/Desktop/>
3. Глава держави підписав закон щодо стимулювання діяльності фермерських господарств. 13 жовтня 2021 року. Президент України. Офіційне інтернет-представництво. URL: <https://www.president.gov.ua/news/glava-derzhavi-pidpisav-zakon-shodo-stimulyuvannya-diyalnost-71061>.
4. Горьовий В.П. Фермерство України: теорія, методологія, практика. Київ, 2007. 540 с
5. Дейнека О. Українські органічні виробники отримують підтримку у розвитку їх торговельного потенціалу. АгроЕліта, 29.06.2024. URL: <https://agroelita.info/ukrainski-orhanichni-vyrobnyku>
6. Декларація про державний суверенітет України. 16 листопада 1990 року. № 55-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-12#Text>
7. Долинська М. Порівняльний аналіз правового статусу фермерських господарств та сільськогосподарських кооперативів. Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Серія: “Юридичні науки” № 2 (30), 2021. С. 143–151. С. 144. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/sep/24807/23.pdf>
8. Економічна інтеграція. LivingFo. 1 червня 2022. URL: <https://livingfo.com/ekonomichna-intehratsiia/>
9. Законодавство про сільськогосподарські кооперативи. URL: <http://agro-business.com.ua/agro/u-pravovomu-poli/item/20618-zakonodavstvo-pro-silskohospodarski-kooperatyvy.html>

10. Земельний податок 2025. URL: <https://7eminar.ua/news/7697-zemelnii-podatok-2025>

11. Земельний Кодекс Української РСР. 18 грудня 1990 року. Документ 561-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/561-12#Text>

12. Земельний банк України 2017-2019 роки: скільки землі обробляють холдинги, фермери та ОСГ. AgroPolst 25 жовтня 2019. URL: <https://agropolit.com/spetsproekty/636-zemelnii-bank-ukrayini-2017-2019->

13. Коробка С.В. Особливості формування та розвитку кластерних структур на сільських територіях. Економічний простір. 2020. № 159. С. 75-79. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/>

14. Косенко С. Що таке диверсифікація: огляд поняття простими словами + види, стратегії і реальні приклади диверсифікації. БізнесКіт. 19 січня 2023. URL: <https://bizneskit.com/informatsiia/80-diversifikatsiya.html>

15. Мамонова Н., Бородіна О., Кунс Б. Українське сільське господарство у воєнний час. tni. 8 листопада 2023. URL: <https://www.tni.org/uk/article/ukrainian-agriculture-in-wartime>

16. Можливості державної підтримки для розвитку органічного сільського господарства – досвід інших країн / За ред. Іржі Урбана. Швейцарсько-український проект «Розвиток органічного ринку в Україні, 2013. 124 с.

17. Макаренко П.М. Інтеграція як фактор підвищення економічної ефективності сільського господарства. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. 2011. Вип. 3. Т. 1. С. 3–8. С. 5. URL: [www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/3.../350\\_Content.pdf](http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/3.../350_Content.pdf).

18. Марушевський Г. Хікман Д. «Зелений» бізнес для малих і середніх підприємств»: посібник. Федерація канадських муніципалітетів / Проект міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст». Київ, 2017. 54 с.

19. Малік М.Й. Кооперація в сільському господарстві України: стан і перспективи. Економіка АПК, 2005. № 12. С. 3–7.

20. Мотіяш П. Фермерське господарство: що це, види, як назвати та зареєструвати. Агробізнес. 11 вересня 2024. URL: <https://weagro.ua/blog/fermerske-gospodarstvo-shho-cze-vydy-yak-nazvaty-ta-zareyestruvaty/>

21. Надвиничний С.А. Формування кластерів в аграрній сфері національної економіки в умовах глобалізації. *Економічний аналіз*. 2018 рік. Том 28. № 2. С. 30-35. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/1>

22. На 1 закриту аграрну компанію припадає 2,5 нові. Оpendатабот 25 липня 2025. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/agro-in-war>

23. Національна програма кластерного розвитку до 2027 року. Концепція. Орієнтири розвитку. Рекомендації. 74 с. С.8. URL: [file:///C:/Users/TechnoPlus/Desktop/cluster\\_developmen](file:///C:/Users/TechnoPlus/Desktop/cluster_developmen)

24. Нів'євський О., Яворський П., Донченко О. Малі ферми та домогосподарства в сільському господарстві та сільській економіці: оцінка їх ролі та заходи з підтримки їх сталого розвитку. KSE. 2021/ 78 с. С. 5. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2021/07/Smallholders-KSE.pdf>

25. Нежиборець В. Інноваційне підприємництво як складова економічного зростання. Теорія і практика інтелектуальної власності. 2014. № 1. С. 63–71.

26. Немцева Ю. Стало відомо, скільки орендарі платять за паї в різних регіонах України. KURKUL 4 серпня 2024. URL: <https://kurkul.com/news/36477-stalo-vidomo-skilki>

27. Немцева Ю. За пів року в Україні відкрилось понад 500 нових фермерських господарств. KURKUL, 24 серпня 2024. URL: <https://kurkul.com/news/36649>

28. Пархоменко Л.А., Фротер О.С. Аграрні проблеми та розвиток фермерства в українській економічній думці. Економіка і суспільство. Вип. 34. 2021. URL: [file:///C:/Users/TechnoPlus/Desktop/...1-10-20220218%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/TechnoPlus/Desktop/...1-10-20220218%20(1).pdf)

29. Податковий Кодекс України. Редакція від 01.08.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/>

30. Проект Закону про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо детінізації виробництва сільськогосподарської продукції. 3131-д від 14.07.2020. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=69452](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=69452)

31. Про земельну реформу. Постанова Верховної Ради Української РСР. 18 грудня 1990 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/563-12#Text>

32. Про колективне сільськогосподарське підприємство. Закон України 14 лютого 1992 року № 2114-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2114-12#Text>

33. Про деякі заходи розвитку селянських (фермерських) господарств. Постанова Кабінету Міністрів України від 14 березня 1992 р. N 133. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/133-92-%D0%BF#Text>

34. Про внесення змін до Закону України "Про фермерське господарство" щодо стимулювання створення та діяльності сімейних фермерських господарств. Закон України 31 березня 2016 року № 1067-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1067-19#Text>

35. Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції: Закон України від 10 липня 2018 р. № 2496-VIII. Відом. Верх. Ради України. 2018. № 36. С.275. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2496-19#Text>

36. Про утворення Українського фонду підтримки селянських (фермерських) господарств і кооперативів по виробництву сільськогосподарської продукції. Розпорядження Кабінету Міністрів Української РСР від 27 червня 1991 р. N 83-р . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/83-91-%D1%80#Text>

37. Про сільськогосподарську кооперацію. Закон України 17 липня 1997 року № 469/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/469/97-%D0%B2%D1%80#Text>

38. Про невідкладні заходи щодо прискорення реформування аграрного сектора економіки. Указ Президента України. 3 грудня 1999 року N 1529/99. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1529/99#TextGhjnt>

39. Про фермерське господарство: Закон України від 19 червня 2003 року. У редакції від 10 липня 2018 року. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.

40. Пронько Л.М., Ревкова А.В. Ефективність функціонування фермерських господарств в Україні. Ефективна економіка. № 7, 2021. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7\\_2021/78.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2021/78.pdf)

41. Про селянське (фермерське) господарство. Закон України. 20 грудня 1991. № 2009- URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2009-12#Text>

42. Про форми власності на землю. Закон України 30 січня 1992. Документ 2073-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-12#Text>

43. Рыбина Л. А. Инвестиционно-инновационное обеспечение развития органического сельского хозяйства URL: <http://repo.sau.sumy.ua/handle/123456789/4941>.

44. Розвиток аграрного сектору економіки в умовах четвертої технологічної революції: монографія / Юхименко П. І., Шуст О. А., Димань Т. М. та ін. За заг. ред. д.е.н., професора Шуст О. А. Біла Церква, БНАУ, 2023. 706 с. С. 186.

45. Розвиток фермерського руху України: напрями та перспективи. УКРІНФОРМ. 24 грудня 2022 року. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/2638905-rozvitok-fermerskogo-ruhu-ukraini-napramki-ta-perspektivi.html>

46. Стала відома середня ціна за 1 га землі в Україні. LANDLORD 2022. URL: <https://landlord.ua/news/stala-vidoma-serednia-tsina-za-1-ha-zemli-v-ukraini/>

47. Слободяник І. Фермерству в Україні кінець? Економічна правда. 13 березня 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/13/697907>

48. ТОП-6 виробників пелет в Україні. Агробізнес сьогодні. Агроновини. 04.02.2020. URL: <https://agro-business.com.ua>

49. Фермерство. Міністерство аграрної політики та продовольства. України. 16 березня 2022. URL: <https://minagro.gov.ua/napryamki/fermerstvo-i-kooperaciya/fermerstvo-ta-kooperaciya>

50. Федерація органічного руху. Якою буде держпідтримка органічного виробництва? 03 березня 2021 року URL: <http://organic.com.ua/yakoyu-bude-derzhpodtrimka-organichnogovirobnictva>

51. Формування конкурентоспроможності агропідприємства в умовах екологізації та нового технологічного укладу аграрного виробництва: монографія / П.І. Юхименко, О.А. Шуст, Т.М. Димань та ін. За заг. ред. д-ра екон. наук, професора Шуст О. А. – Біла Церква: БНАУ, 2024. – 552 с.

52. Ціннісно-орієнтовані імперативи організаційного забезпечення економічного управління підприємством в умовах «зеленої» економіки : монографія. Шуст О. А., Юхименко П. І., Димань Т. М. та ін. За заг. ред. д.е.н., професора Шуст О. А. Біла Церква, БНАУ, 2025. 578 с. <https://share.google/6m6rlnEBikWwKV0xO>

53. Ціни на землю в Україні в 2025 році сягають майже 200 тис. грн за га Аграрні новини. 1 червня 2025 року. URL: <https://agronomy.com.ua/novyny/3344-tsiny-na>

53. Шубравська, О., Прокопенко, К. (2025). Циркулярний підхід у забезпеченні природоресурсної стійкості агровиробництва. *Економіка України*. 2025. № 68.

54. Economic Integration. CFI December 5, 2022. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/economics/economic-integration/>

55. Iuliia I. Doronina, Vasili N. Borobov, Elena A. Ivanova, Ekaterina V. Gorynya, Boris M. Zhukov. Agro-Industrial Clusters as a Factor of Increasing Competitiveness of the Region. *International Journal of Economics and Financial* 2016. Issues 6(1): P. 295-299. URL: [https://www.researchgate.net/publication/303435182\\_Agro-Industrial](https://www.researchgate.net/publication/303435182_Agro-Industrial)

56. Financing from the State budget. The state of agro-industrial complex financing in 2021. Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine. Retrieved

from: <https://minagro.gov.ua/ua/napryamki/finansova-politika/finansuvann-ya-z-derzhavnogo-byudzhetu/stan-finansuvannya-apk-u-2021-roci>

57. Khadjavi M., Sipangule K., Thiele R. Social Capital and Large-Scale Agricultural Investments: An Experimental Investigation. *The Economic Journal*. 2021. Vol. 131. Is. 633. P. 420–449 URL: <https://doi.org/10.1093/ej/ueaa050>

58. Liz Fedor. Land O'Lakes Begins Second Century on Solid Foundation. *Twin Cities Business* August 04, 2021. URL: <https://tcbmag.com/land-olakes-begins-second-century-on-solid-foundation/>

59. Meicui M., Shaoyan M., Yanqiao C. A study on the impact of aging and agricultural infrastructure construction on the agricultural green total factor productivity. *Agricultural Economics – Czech*. 2025. Vol. 71. No. 3. pp. 113–129. DOI: <https://doi.org/10.17221/273/2024-AGRICECON>. p. 113.

60. Patrick Condon. No one thought farmers could work together — then came Land O'Lakes. *Star Tribune* August 2, 2021. URL: [https://www.startribune.com/land-olakes-celebrates-100-years-in- /](https://www.startribune.com/land-olakes-celebrates-100-years-in-/)

61. Victoria V. Prokhorova, Elena N. Klochko, Oksana N. Kolomyts, Alexandr V. Gladilin. Prospects of the Agro-industrial Complex Development: Economic Diversification, Business Development, Mono-industry Town Strengthening and Expansion. *International Review of Management and Marketing* № 6(6), 2016. P. 159-164 URL: [file:///C:/Users/TechnoPlus/Desktop/Prospects\\_of\\_the\\_Agro-industrial\\_Complex\\_Developme%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/TechnoPlus/Desktop/Prospects_of_the_Agro-industrial_Complex_Developme%20(1).pdf)