

**Л. М. Христенко,***кандидат економічних наук, доцент,*

ORCID 0000-0002-1200-3415,

e-mail: [hristenkoln@gmail.com](mailto:hristenkoln@gmail.com),**М. В. Ткаченко,***здобувач,**Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, м. Київ*

## ПИТАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ Й РОЗВИТКУ АГРОБІЗНЕСУ НА ТЕРИТОРІЯХ ЗІ СПЕЦІАЛЬНИМ РЕЖИМОМ ГОСПОДАРЮВАННЯ

**Постановка проблеми.** Аграрний сектор в Україні має надважливе значення для вітчизняної економіки, «частка сільськогосподарського виробництва у ВВП становила 10%, а разом із переробкою сільськогосподарської продукції – 16%» [1]. До того ж Україна є одним із лідерів із забезпечення глобальної продовольчої безпеки через експорт зернових культур, а також найбільшим постачальником органічних продуктів до ЄС та інших країн світу. І той факт, що саме агропромисловий сектор виявився однією із найбільш потерпілих галузей економіки України, особливо в частині тих територій, які найбільше постраждали від ведення повномасштабних воєнних дій з метою збереження внутрішнього ринку та експортного потенціалу агросектору України й повернення його стану на довоєнний рівень з урахуванням можливостей подальшого розвитку і розширення, є абсолютно незаперечним і вже зараз приводить до активних дискусій у питаннях організації відновлення цієї сфери економіки у повоєнний період.

За попередньою оцінкою Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (FAO), прямі втрати активів в аграрній галузі України можуть скласти 6,5 млрд доларів США. На даний час пошкоджено близько 5% земель сільськогосподарського призначення. Втрати доступних посівних площ – понад 25%, зрошуваних земель – понад 70%, ягідників – близько 25%, садів – 20%. Відбулося зростання вартості виробництва продукції внаслідок зростання цін на добрива, паливе та насіння. Найбільша частина втрат була зафіксована через знищення чи пошкодження сільськогосподарських угідь та відсутність можливостей збору минулого врожаю, а також проведення якісної посівної компанії. Значні масиви земель є небезпечними для виробничої діяльності через пошкодження та замінування. Істотних руйнувань зазнали об'єкти інфраструктури: сільськогосподарської, складської, транспортної, енергетичної, переробної промисловості. Через фізичне знищення аграрних підприємств в зоні ведення бойових дій потенційно очікується втрата до 30% поголів'я тварин [1].

За результатами дослідження аналітиків KSE Агроцентр і Міністерства аграрної політики та продовольства (за методологією Світового банку і FAO) безпосередні збитки та непрямі втрати сільського господарства України внаслідок російської агресії оцінюються у 40,85 млрд доларів [2].

Слід зауважити, що всі оприлюднені цифри щодо наслідків військової агресії та суми остаточних збитків для вітчизняної аграрної галузі, на жаль, є не остаточними через, по-перше, складність самого оцінювання, яке пояснюється відсутністю будь-яких аналогій та базових порівнянь ситуацій, коли б у війну була залучена країна з масштабним і важливим для світового ринку аграрним продовольчим сектором, як Україна; по-друге, через продовження до нині бойових дій на територіях тих областей України, які активно застосовувалися і, маємо надію, будуть застосовуватися, у сільському господарстві, як то Херсонська, Запорізька, Донецька та Луганська області.

Для усунення цього недоліку, наприкінці травня була створена, за ініціативою Асоціації Українського клубу аграрного бізнесу за підтримки Міністерства аграрної політики та продовольства, а також представників бізнесу МХП, Агро-Регіон, Agricom Group, Gals Agro та AMAZONE, електронна платформа для збору інформації про завдані збитки аграрному сектору України через ведення військових дій, на якій аграрії можуть завчасно сповістити державу про отримані збитки. Місія такої платформи полягає у консолідації даних та їх опрацювання. Важливо розуміти в яких регіонах, які саме збитки були завдані [3; 4].

Тож, не дивлячись на всі виклики через широкомасштабне вторгнення і ведення бойових дій з боку російської федерації на території України, які постали перед виробниками агробізнесу, ця галузь є надважливою для економіки нашої країни та світу в цілому, бо є, як вже раніше зазначалося, основою підтримання вітчизняної та світової продовольчої безпеки. І тому вже зараз мають бути усвідомлені й концептуально обґрунтовані кроки й сформовані заходи для організації відновлення аграрного сектору

економіки, особливо на територіях, які найбільше постраждали від ведення повномасштабної війни з метою збереження внутрішнього ринку та експортного потенціалу агросектору України.

#### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

До настання теперішнього абсолютно нового та непередбачуваного періоду функціонування нашої країни в умовах повномасштабного військової агресії з боку РФ, питанням економічного й сталого розвитку аграрного сектору та його суб'єктам приділялася велика увага з боку органів законодавчої та виконавчої влади у частині формування регламентаційної інформаційної бази, з боку науковців й практиків. Прикладом регламентаційного документа, у якому йдеться про розвиток аграрного сектору економіки, є Національна економічна стратегія на період до 2030 року, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179. Серед виділених напрямів Стратегічного курсу економічної політики виділяється напрям 9 «Агропромисловий сектор та харчова промисловість», у межах якого передбачено сім основних цілей, 18 оперативних цілей (шляхів досягнення) та 167 завдань розвитку аграрного сектору економіки України [5]. Однак, через те, що ця стратегія була затверджена у 2021 р., серед викликів і бар'єрів на шляху досягнення стратегічних цілей цього напрямку нічого не сказано про складні умови воєнного та повоєнного стану всієї вітчизняної економіки та агросектору зокрема.

Щоб якось розпочинати виправлення ситуації були запропоновано ряд проектних документів, до яких віднесено: «Концепція стратегії повоєнного відновлення та розвитку України», запропонована Національним інститутом стратегічних досліджень (НІСД) (дата презентації 19.05.2022 р.) [6] та «Проект Плану відновлення України», сформований Національною радою з відновлення України від наслідків війни відповідно до Указу Президента від 21 квітня 2022 року № 266/2022 в рамках 24 робочих груп. Зокрема матеріали робочої групи за напрямом «Нова аграрна політика» були презентовані 22.07.2022 р. [1].

Фактичним кроком у допомозі вітчизняній економіці в цілому та аграрному сектору зокрема виступати у воєнний період та отримати можливості повоєнного відновлення стала нова економічна стратегія, запуск якої була анонсована Урядом країни. У складі цієї стратегії заявлена реалізація вісьмох програм, серед яких [7]: мікрогранти від держави на створення власного бізнесу; пільгове кредитування у межах «5-7-9%»; безповоротні гранти на розвиток переробних підприємств, серед яких також виділяють аграрне перероблення тощо; гранти у сфері ІТ та ін. Однак слід зауважити, що такі окремі програми, на жаль, не можуть претендувати на цілісну стратегію і не дозволяють сформувати цілісне уявлення про розв'язання проблеми воєнного та по-

воєнного функціонування і розвитку суб'єктів аграрного сектору.

Серед вітчизняних науковців, як то О. Бородіна, В. Горкавий, Т. Зінчук, Л. Фаріон, Ю. Лупенко, М. Малік, О. Шпикуляк, О. Попова, П. Саблук, М. Хвесик, Ю. Хвесик, О. Шпикуляк, Г. Мазур та багато інших, у працях яких порушувалися питання економічного й сталого розвитку аграрного сектору, ми не можемо побачити відповідь на питання: як зберегти аграрний бізнес у складних воєнних умовах та відновити його ефективно функціонування на територіях, які постраждали тою чи іншою мірою від військової агресії. І навіть рекомендації у працях закордонних авторів, як то М. Appleby, М. Behnassi, А. Shabbir, Н. Daly, F. Hirsch P. Hardi, Т. Zdan, I. Serageldin, А. Steer та ін., не містять концепцій розвитку суб'єктів аграрного сектору у воєнний та повоєнний період.

Натомість актуальності набуває вивчення публікацій практиків аграрної сфери, які фактично вже здійснили й продовжують здійснювати певні організаційні кроки у напрямку збереження свого бізнесу у воєнний період та змістовно, за допомогою обґрунтованих міркувань, розкривають можливості й напрями відновлення до довоєнного рівня розмірів своїх господарств і навіть можливості їхнього розвитку у повоєнний період.

**Мета статті** полягає у дослідженні актуальних публікацій, що висвітлюють реальні факти функціонування й підтримки агробізнесу під час військової агресії, з метою вирішення, вивчення й систематизації специфічних до ситуації заходів й способів організації ведення бізнесу і виявлення оптимальних альтернатив їхньої підтримки й фінансування, і на цій основі формування первинних концептуальних рекомендацій щодо організації повоєнного відновлення й розвитку суб'єктів аграрного сектору економіки на територіях зі спеціальним режимом господарювання.

**Результати дослідження.** Перш ніж перейти до питань організації повоєнного відновлення повноцінної діяльності товаровиробників аграрного сектору, зауважимо, що «під спеціальним правовим режимом господарювання слід вважати такий режим, який визначає порядок здійснення всіх видів господарської діяльності, коли галузевий спеціальний правовий режим встановлює порядок провадження господарської діяльності для окремих секторів економіки, визначених спеціальним законодавством як таких, що потребують стимулювання розвитку та/або стабілізації з боку держави» [8]. У статті підтримується думка, що порядок провадження господарської діяльності суб'єктів агропромислового комплексу на територіях зі спеціальним режимом господарювання визначається, регулюється та обмежується спеціальними законодавчими (регламентуючими) документами задля збереження самого суб'єкта господарювання, його персо-

налу і майна, стабілізації його діяльності у воєнний та повоєнний періоди, а також стимулювання розвитку з боку держави інших вітчизняних й міжнародних організацій та установ. Тож, території, які в умовах воєнного стану та після його припинення були означені як окуповані, або ті, на яких велись бойові дії, або ті, що знаходилися у критичній близькості від лінії ведення бойових дій, на сьогодні актуально визнаються як території зі спеціальним режимом господарювання.

Відповідні кроки та заходи для організації відновлення аграрного сектору економіки України, на територіях, які підпадають під визначення територій зі спеціальним режимом господарювання, мають вибудовуватися як у зовнішньому (на макроекономічному, регіональному й галузевому рівнях), так і у внутрішньому середовищі відповідно до функціональної сфери суб'єктів агробізнесу.

Наразі, на макроекономічному рівні фокус підтримки підприємств сільського господарства після перемоги та у подальші роки відновлення, буде спрямований насамперед на аграріїв прифронтових та деокупованих областей, адже саме вони її найбільше потребують. «У Верховній Раді фіналізуються зміни до Податкового кодексу України, які мають дозволити звільнити аграріїв від сплати багатьох податків, які прив'язані до обробітку земель, на деокупованих територіях, а також там, де велися бойові дії. Другий напрям – матеріальна допомога. Завдяки підтримці міжнародних партнерів зараз безплатно пропонується отримати насіння, мінеральні добрива – перш за все прифронтовим областям, щоб все-таки аграрії, фермери мали змогу на максимальній площі виконати посівні роботи» [9].

Щодо реальної фінансової підтримки з боку держави у воєнний та повоєнний період, то урядом ухвалене рішення про надання фінансової підтримки мікро-, малому та середньому бізнесу на відновлення частково або повністю зруйнованих внаслідок бойових дій виробничих потужностей. Господарчі суб'єкти аграрного сектору також можуть розраховувати на таку допомогу, яка полягає в отриманні кредитів на відновлення виробничих потужностей під 5-7-9 % терміном до 5 років на суму до 60 млн грн (без урахування раніше виданих кредитів за програмами державної підтримки). Виконання зобов'язань за такими кредитами частково (до 80%) забезпечуватиметься державною гарантією [10]. За статистикою, за час війни в межах програми 5-7-9 для сільськогосподарських товаровиробників було надано пільгових кредитів на майже 26 млрд грн.

Крім того, аграрні підприємства можуть подавати заявки на отримання державних субсидій, цільових, субсидованих кредитних програм, позик та технічної допомоги від ЄС та інших міжнародних донорів на онлайн-платформі «Державний аграрний реєстр» [11]. Щоправда, лише за один день після відновлення приймання заявок у ДАР на отримання допомоги – бюджетних субсидій на 1 га сільгоспугідь

та спеціальної бюджетної дотації на утримання корів – заявки надіслали майже 3000 аграрних виробників, одразу зарезервувавши усі додатково надані на програму 100 мільйонів гривень [3].

Слід звернути увагу та той факт, що вчені намагаються доєднатися до формування концептуальних основ для перебігу процесів повоєнного відновлення вітчизняного агросектору. Так, наразі «вчені аграрії пропонують спрямувати кошти з бюджету на відбудову сільського господарства у районах зі спеціальним режимом господарювання, тобто районам, що перебували в окупації або у близькості до лінії військових дій» [12]. За для розв'язання проблем у забезпеченні відновлення діяльності аграрних виробників після завершення бойових дій та звільнення тимчасово окупованих територій, Національною академією аграрних наук України зроблена пропозиція по створенню спеціальної державної інституції – Національного фонду відновлення агропромислового виробництва.

За концепцією Національної академії аграрних наук України, якій в цьому питанні віддається роль щодо надання наукового супроводу та формування інноваційних рішень в усіх сферах агропромислового виробництва, полягає в тому, що «діяльність Національного фонду відновлення агропромислового виробництва на деокупованих територіях сприятиме прискореному відновленню аграрної сфери й села на звільнених територіях, особливо Півдня України й Донбасу, шляхом координації діяльності органів державної виконавчої влади, місцевого самоврядування, громадських організацій, бізнесових структур щодо цільового нагромадження, розподілу й використання відповідних матеріально-технічних ресурсів насамперед паливо-мастильних матеріалів, насіння й садивного матеріалу, добрив, засобів захисту рослин, сільськогосподарської техніки й запасних частин, фінансових ресурсів тощо для забезпечення потреб усіх суб'єктів агробізнесу» [12].

Організаційно передбачається, що «Національний фонд відновлення агропромислового виробництва має бути неприбутковою бюджетною установою, діяльність якої спрямовується, координується та контролюється Кабінетом Міністрів України. Фінансуватимуть фонд коштом державного бюджету, міжнародних організацій, держав-партнерів, заморожених та конфіскованих активів РФ, внесків юридичних та фізичних осіб. Одержувачів фінансування обиратимуть шляхом проведення конкурсу, за виробничими напрямами та за пріоритетністю, відповідно до потреб відновлення виробничої та соціальної інфраструктури України» [12].

Сподіватися лише на бюджетне фінансування у відновленні післявоєнного стану агробізнесу є не доречним через значне просідання доходів бюджету України, яких буде не достатньо для одночасного фінансування життєздатності країни та відновлення різних секторів економіки та соціальної сфери. Тож, після завершення військових дій та встановлення

миру все буде упиратися в приватне інвестування та кредитування, їхній розмір та швидкість надходження аби відновити український аграрний сектор та підняти його до минулого рівня.

Як приклад, у березні 2023 р., відбулася зустріч керівництва Міністерства аграрної політики та продовольства України із делегацією Європейського банку реконструкції та розвитку. Сторони обговорили поточну ситуацію в агросекторі України та першочергові потреби. Окремо зупинились на необхідності забезпечення ліквідності аграрного ринку, реформі зрошення та проблемі розмінування сільськогосподарських земель. Було наголошено про вкрай важливу потребу у підтримці. Найбільше це стосується об'ємів кредитування агробізнесу. Представники Європейського банку запевнили, що продовжуватимуть підтримувати українських аграріїв та висловили готовність забезпечити фінансування в об'ємі не менше торішнього. До того ж мова йшла про необхідність допомоги у якнайшвидшому розмінуванні сільськогосподарських земель. Найбільше замінованим є саме землі аграрного призначення. Зараз триває процес дерегуляції направлений на те, щоб більше приватних компаній могли залучатися до процесу [13].

Організаційні заходи у внутрішньому середовищі повинні мати на меті, по перше, сприяння виживанню та збереженню бізнесу агровиробників у повоєнний та ранній післявоєнний періоди, по-друге, відновлення його розмірів і якості реалізації до довоєнного стану у післявоєнному періоді активної відбудови країни. Приклад застосування організаційних відновлюваних заходів можна віднайти у поточній діяльності окремих аграрних компаній. Як такі:

1. Адаптація бізнесу через тимчасову зміну переваги в операційних напрямках діяльності. Так, наприклад, Компанія «Гудвеллі Україна», одна із найбільших виробників свинини, у повоєнний період «спланувала збільшити свою присутність у вирощуванні сої, але замість того, щоб продавати її, підприємство почало відтискати олію. Тож компанія планує забезпечити свої потреби для відгодівлі свиней олією і жомом» [14]. На «ТАС Агро» посіви соняшнику та сої збільшили на 30% шляхом зменшення посівів кукурудзи [15].

2. Територіальна адаптація ведення господарської діяльності. Як приклад, на теперішній момент, коли Чернігівщина вже звільнена, але на півдні та сході продовжуються активні бойові дії, керівництво Компанії «ТАС Агро» прийняло рішення змінити посівні площі задля безпеки людей, щоб не ризикувати їхнім здоров'ям і життям [15].

3. Запуск нових напрямів операційної діяльності без збільшення обсягів (на рівні попередніх періодів). Так, на «ТАС Агро» під час війни розглянули можливість та запустили лінію з виробництва тушкованки для потреб співробітників та околицьних громад. При цьому збільшення поголів'я худоби не

розглядалося, а пріоритет стала підтримка та оптимізація наявних потужностей компанії. До того ж наявні потужності дозволяють, розглянути можливості входу на новий питомий напрям операційної діяльності – «насінництво» [15].

4. Адаптування договірних відносин з поставальниками товарно-матеріальних цінностей (посівного матеріалу, добрив, палива та ін.). Керівництво «ТАС Агро» здійснили відмову від передоплати поставальникам задля збереження рівня платоспроможності компанії [15].

5. Зміни в енергетичній політиці. Активними прикладами є встановлення електрогенераторів на місцях зі значними обсягами споживання електроенергії (в цехах, на складах, елеваторах та ін.), а також теплогенераторів на альтернативному паливі (пелетоване лушпинням соняшника), застосування альтернативних способів збереження продукції (використання рукавів для збереження сої, соняшнику, кукурудзи).

6. Підвищення професійності команди спеціалістів у сфері менеджменту, фінансів, логістики, комерції та виробництва (елеваторне господарство, агрономія, технологічні процеси виробництва та ін.).

7. Запровадження кластерної організації господарської діяльності та автономного управління сформованими кластерами. До того ж розгляд тимчасової участі або участі на постійній основі у зовнішніх (регіональних, галузевих, територіальних) кластерах (добровільних об'єднаннях суб'єктів господарювання). Участь у таких кластерах дозволяє без пошуку додаткового фінансування: підвищити рівень захищеності товаровиробників від більшості операційних ризиків, збільшити продуктивність діяльності, забезпечити належний рівень рентабельності та фінансової стійкості товаровиробника у кризових та небезпечних ситуаціях, бути гарантом розвитку інноваційності та конкурентоздатності суб'єктів агросектору. Кластер є доволі гнучким інструментом, який дозволяє його акторам «вільно конкурувати за розширення своєї частки в загальному обсязі продажу, в разі необхідності залучати нових членів, і водночас він організує, координує діяльність через спільне використання інформації, координацію планів та поточної діяльності» [16]. Застосування такого інструменту є непоодиноким у аграрному секторі. Так, наприклад, на базі Компанії «ТАС Агро» в окремих регіонах сформували чотири виробничі кластери, які наділили автономним управлінням. Відповідальність за виробництво лежить суто на директорах підприємств, але генеральне керівництво постійно їх координує та контролює [15].

Приклади організаційних заходів, які можна реалізувати у короткостроковий термін повоєнного відновлення підприємств аграрного сектору і, навіть, у період ще не завершеного військового протистояння, не є вичерпаними у наведеному переліку. Проте вже зараз набувають все більшої актуальності питання капітального відновлення і розвитку аграр-



них компаній за допомогою реалізації довготермінових проєктів, які мають високу вартість.

Повоєнне відновлення та розвиток аграрних компаній може будуватися на реалізації проєкт підтримання операційної діяльності за допомогою залучення бажано середньострокових інвестицій (строк повернення трьох-п'яти років) у: 1) збільшення земельного банку (розширення земельних активів аграрних компаній); 2) транспорт (власний автопарк), обладнання та новітні виробничі технології (як, наприклад, введення в дію або розширення теперішньої мережі елеваторних потужностей, комбікормових комплексів, запровадження ліній виготовлення преміксів і систем грануляції та ін.); 3) значне посилення напрямку ІТ технологій шляхом поглиблення автоматизації бізнес-процесів, зокрема: документообігу, обліку земельного банку, виробничих процесів у тваринництві та рослинництві тощо; 4) розвиток комплексних енергоощадних систем та цілісних систем забезпечення енерго незалежності агрогосподарств і, навіть, у виробництво альтернативної енергетики внаслідок встановлення біогазових установок. Це всі ті напрями, які, за наявності доступних джерел фінансування, досить швидко можуть бути реалізовані на вітчизняних агропідприємствах.

З огляду на вищезазначене, базовою концептуальною пропозицією в організації повоєнного відновлення й розвитку аграрних господарств має стати ранжування суб'єктів агробізнесу залежно від придатності територій їхнього функціонування. З метою розв'язання цього питання, доцільно розподілити аграрні підприємства на ті, що: 1) діють на територіях досить віддалених від міст, де не проводилися бойові дії та тих, які не перебували під окупацією загарбників; 2) діють на територіях, на яких нетривало велися бойові дії та тих, що нетривалий термін перебували в окупації; 3) діють на територіях, які довготривало знаходилися під окупацією, але не отримали значних пошкоджень при звільненні території; 4) мають реєстрацію і бажання відновити свою діяльність на відповідній території, яка тривалий термін знаходилася у зоні бойових дій або під окупацією, або в небезпечній близькості до такої території та отримали значні пошкодження своєї інфраструктури. Залежно від цього надалі будуть визначатися реальність й тривалість проєктів з відновлення господарства, розміри та джерела надходження фінансових ресурсів для реалізації цих проєктів.

Після ранжування у такий спосіб аграрних господарюючих суб'єктів стає можливим оцінити, на якому етапі відновлення (відбудови) знаходиться кожний з них. Приклад етапів наведений у Концепції стратегії повоєнного відновлення та розвитку України від НІСД, де виділяють [6]:

Етап 1. «Реанімація» – стабілізація безпекової та гуманітарної ситуації, відбудова базової інфраструктури;

Етап 2. Відновлення – поетапне створення умов для повернення громадян до місць постійного проживання, синхронізоване з відбудовою основних економічних об'єктів та створенням відповідних можливостей для зайнятості;

Етап 3. Започаткування модернізації – розгортання інвестиційних проєктів зі створення системи сучасних виробничих та інфраструктурних об'єктів, формування секторів – «локомотивів» довгострокового розвитку країни.

Такі етапи можуть бути поглиблені та розширені залежно від детальності оцінки попереднього стану як самого суб'єкта господарювання, так і стану території, на якій вже ведеться його діяльність або планується її відновлення.

Після встановлення етапу відновлення відносно до кожного агропідприємства визначаються: 1) основні виклики, небезпеки та загрози, які перешкоджають нормальному функціонуванню суб'єкта [17]; 2) конкретні, значущі й, як правило, непереможні або ті, що складно уникнути на цей момент часу, обмеження, які впливають на формат нормального функціонування та розвитку аграрного господарства; 3) реальні можливості для ефективного функціонування і розвитку агропідприємства в умовах, що склалися на тепер, із зазначенням ключових показників діяльності.

Надалі, зважаючи на етапи Плану відновлення за напрямом «Нова аграрна політика», які передбачені Проєктом Плану відновлення України на період з червня 2022 року до грудня 2032 року, доцільно сформулювати систему стратегічних і оперативних цілей з відновлення діяльності конкретного агропідприємства.

Сформована система цілей дозволить побудувати матрицю завдань, яка визначатиме орієнтованість у реалізації оперативних цілей із наскрізними стратегічними цілями повоєнного відновлення агропідприємства. При побудові матриці завдань і, на її основі, формування організаційних заходів, інструментів і джерел їхнього виконання рекомендується попередньо ретельно дослідити список запланованих проєктів на виконання завдання для досягнення певних цілей, які передбачені у Плані відновлення за напрямом «Нова аграрна політика». Це дозволить зрозуміти умови та виявити можливості участі конкретного агропідприємства у загальнодержавних проєктах спрямованих на повоєнне відновлення агропромислового сектору.

**Висновки.** У сьогоднішніх надскладних умовах функціонування нашої країни та її економіки, не слід забувати, що війна врешті решт звершиться і постануть питання як функціонувати далі, як перевести економіку України із режиму виживання у режим відновлення й розвитку. Вже зараз потрібно думати над якомога ефективнішим перебігом наступного повоєнного періоду, який має стати фундаментом для повернення економіки на довоєнний рівень

та формування резервів її подальшого розвитку. Значущу роль у цьому відіграє агропромисловий комплекс й обґрунтована організація повоєнного відновлення і розвитку його суб'єктів особливо на територіях, які найбільше постраждали від військових дій, адже мова йде про створення або відновлення робочих місць, сплату податків, відновлення широкого спектра доступних харчових продуктів та ін. Більш того, розвиток цієї галузі відповідає за стабілізацію і посилення внутрішньої та світової про-

довольчої безпеки. Висвітлені у статті концептуальні моменти організації повоєнного відновлення й розвитку агробізнесу на територіях зі спеціальним режимом господарювання стосуються лише початкового етапу – планування. Тож подальшого розвитку набувають такі напрями як: формування системи цілей і матриці завдань для конкретних агропідприємств і, на цій основі, обґрунтування організаційних заходів, які допоможуть втілити обрані цілі з відновлення у життя.

### Література

1. Проект Плану відновлення України Матеріали робочої групи «Нова аграрна політика». Національна рада з відновлення України від наслідків війни. 2022. Липень. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/new-agrarian-policy.pdf>.
2. Обух В. Відновлення агровиробництва: поточні завдання і повоєнні надії. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3624788-vidnovlennia-agrovirobnictva-potocni-zavdanna-i-povoenni-nadii.html>.
3. Експерти оцінили збитки, яких агросектору вже завдало російське вторгнення. URL: <https://landlord.ua/news/eksperty-otsinyly-zbytky-iakykh-ahrosektoru-vzhe-zavdalo-rosiiske-vtorhnennia/>.
4. Аграрії можуть поскаржитися на збитки завдані окупантами. Як це зробити? URL: <https://landlord.ua/news/ahriarii-mozhut-poskarzhytysia-na-zbytky-zavdani-okupantamy-iak-tse-zrobyty/>.
5. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова КМУ від 03 березня 2021 р. № 179. URL: <https://www.kmu.gov.ua/pras/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179>.
6. Концепція стратегії повоєнного відновлення та розвитку України. Національний інститут стратегічних досліджень (НІСД). URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-05/stratvidnovlennya-koncept-v2.pdf>.
7. В Україні запускають нову економічну стратегію, яка діятиме в умовах війни. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3504179-v-ukraini-zapuskaut-novu-ekonomichnu-strategiu-aka-diatime-v-umovah-vijni.html>.
8. Швидка Т. І., Халецька К. К. Шляхи вдосконалення законодавства про спеціальні режими в умовах воєнного стану. *Часопис цивільстики*. 2022. Вип. 45. URL: <http://chascyvil.onua.edu.ua/index.php/chc/article/view/472/515>. DOI <https://doi.org/10.32837/chc.v0i45.472>.
9. Цього року експорт агропродукції може зберегти минулорічний показник у понад \$ 20 млрд. *Урядовий кур'єр*. 2023. URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/news/cogo-roku-eksport-agroprodukcii-mozhe-zberegti-mi/>.
10. Державна програма «Доступні кредити 5-7-9%». URL: <https://bdf.gov.ua/uk/dlya-pidpryemstv>.
11. Державний аграрний реєстр. Пряма допомога українським фермерам та агровиробникам. URL: <https://www.dar.gov.ua/>.
12. Пепеля В. В. В Україні хочуть створити Національний фонд відновлення АПК на деокупованих територіях. URL: <https://landlord.ua/news/v-ukraini-khochut-stvorityu-natsionalnyi-fond-vidnovlennia-apk-na-deokupovanykh-terytoriiakh/>.
13. СБРР готовий підтримати українських аграріїв. URL: <https://agropavda.com/news/creditovanie-lizing/19807-yebrr-gotovij-pidtrimati-ukrainskih-agrariiv>
14. Компанія «Goodvalley». URL: <https://www.goodvalley.com/ua/who-we-are/>.
15. Компанія ТАС Агро. URL: <https://tasagro.com/about/>.
16. Федорова В. Г. Теоретико-методичні підходи до визначення поняття «кластер». *Ефективна економіка*. 2011. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=704>.
17. Христенко Л. М., Чорна О. Ю., Супрун Ю. П. Концептуальні аспекти стратегії економічної безпеки як ключового елементу стратегічного управління агрохолдингами у царині забезпечення світової продовольчої безпеки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 42. С. 135–145.
18. Водяник А. Комбікормові заводи в умовах війни: розширення потужностей та енергонезалежність. URL: <https://latifundist.com/blog/read/2972-kombikormovi-zavodi-v-umovah-vijni-rozshirennya-potuzhnostej-ta-energonezalezhnist>.
19. Лопатинський Ю. М., Буринська О. І. Складові та пріоритети сталого розвитку аграрного сектору економіки: концептуально-теоретичний дискурс. *Економіка АПК*. 2018. № 6. С. 94–102.

### References

1. Proekt Planu vidnovlennia Ukrainy Materialy robochoi hrupy «Nova ahrarna polityka» [Project of the Recovery Plan of Ukraine. Materials of the working group "New Agrarian Policy"]. (2022, July). *The National Council for the Recovery of Ukraine from the Consequences of the War*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/new-agrarian-policy.pdf> [in Ukrainian].
2. Obukh, V. Vidnovlennia ahrovirobnystva: potocni zavdanna i povoienni nadii [Restoration of agricultural production: current tasks and postwar hopes]. Retrieved from <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3624788-vidnovlennia-agrovirobnictva-potocni-zavdanna-i-povoenni-nadii.html> [in Ukrainian].
3. Eksperty otsinyly zbytky, yakykh ahrosektoru vzhe zavdalo rosiiske vtorhnennia [Experts have assessed the damage that the Russian invasion has already caused to the agricultural sector]. Retrieved from <https://landlord.ua/news/eksperty-otsinyly-zbytky-iakykh-ahrosektoru-vzhe-zavdalo-rosiiske-vtorhnennia/> [in Ukrainian].
4. Ahrarii mozhut poskarzhytysia na zbytky zavdani okupantamy. Yak tse zrobyty? [Farmers can complain about the damage caused by the occupiers. How to do it?]. Retrieved from <https://landlord.ua/news/ahriarii-mozhut-poskarzhytysia-na-zbytky-zavdani-okupantamy-iak-tse-zrobyty/> [in Ukrainian].

5. Pro zatverdzhennia Natsionalnoi ekonomichnoi stratehii na period do 2030 roku: Postanova KMU vid 03 bereznia 2021 r. № 179 [On the approval of the National Economic Strategy for the period until 2030: Resolution of the CMU of March 3, 2021 No. 179]. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-nacionalnoyi-eko-a179> [in Ukrainian].
6. Kontsepsiia stratehii povoiennoho vidnovlennia ta rozvytku Ukrainy [The concept of the post-war reconstruction and development strategy of Ukraine]. *National Institute of Statistical Sciences (NISD)*. Retrieved from <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-05/stratvidnovlennya-koncept-v2.pdf> [in Ukrainian].
7. V Ukraini zapuskaiut novu ekonomichnu stratehiiu, yaka diiatyme v umovakh viiny [Ukraine is launching a new economic strategy that will operate in wartime conditions]. Retrieved from <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3504179-v-ukraini-zapuskaut-novu-ekonomichnu-strategiu-aka-diatime-v-umovah-vijni.html> [in Ukrainian].
8. Shvydka, T. I., Khaletska, K. K. (2022). Shliakhy vdoskonalennia zakonodavstva pro spetsialni rezhymy v umovakh voiennoho stanu [Ways of Improving the Legislation on Special Modes During the Conditions of Martial State]. *Chasopys tsyvilistyky – Journal of Civil Studies*, Issue. 45. Retrieved from <http://chascyvil.onua.edu.ua/index.php/chc/article/view/472/515>. DOI <https://doi.org/10.32837/chc.v0i45.472> [in Ukrainian].
9. Tsoho roku eksport ahroproduktii mozhe zberehty mynulorichnyi pokaznyk u ponad \$ 20 mlrd [This year, the export of agricultural products can maintain last year's figure of more than \$ 20 billion]. (2023). *Uriadovyi kurier – Government courier*, March. Retrieved from <https://ukurier.gov.ua/uk/news/cogo-roku-eksport-agroprodukcii-mozhe-zberegti-mi/> [in Ukrainian].
10. Derzhavna prohrama «Dostupni kredyty 5-7-9%» [State program "Affordable loans 5-7-9%"]. Retrieved from <https://bdf.gov.ua/uk/dlya-pidpnyemstv> [in Ukrainian].
11. Derzhavnyi ahraryni reiestr. Priama dopomoha ukraïnskym fermeram ta ahrovyrobnykam [State agrarian register. Direct assistance to Ukrainian farmers and agricultural producers]. Retrieved from <https://www.dar.gov.ua/> [in Ukrainian].
12. Pepelia, V. V. V Ukraini khochut stvoryty Natsionalnyi fond vidnovlennia APK na deokupovanykh terytoriiakh [In Ukraine, they want to create a National Fund for the restoration of agriculture in the de-occupied territories]. Retrieved from <https://landlord.ua/news/v-ukraini-khochut-stvoryty-natsionalnyi-fond-vidnovlennia-apk-na-deokupovanykh-terytoriiakh/> [in Ukrainian].
13. EBRD hotovy pidtrymaty ukraïnskykh ahraryiv [EBRD is ready to support Ukrainian farmers]. Retrieved from <https://agropravda.com/news/creditovanie-lizing/19807-yebrr-gotovij-pidtrimati-ukraïnskykh-ahraryiv> [in Ukrainian].
14. Kompaniia «Goodvalley» ["Goodvalley" company]. Retrieved from <https://www.goodvalley.com/ua/who-we-are/> [in Ukrainian].
15. Kompaniia TAS Ahro [TAS Agro Company]. Retrieved from <https://tasagro.com/about/> [in Ukrainian].
16. Fedorova, V. H. (2011). Teoretyko-metodychni pidkhody do vyznachennia poniattia «klastery» [Theoretical and methodological approaches to defining the concept of "cluster"]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 9. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=704> [in Ukrainian].
17. Khrystenko, L. M., Chorna, O. I., Suprun, Yu. P. (2022). Kontseptualni aspekty stratehii ekonomichnoi bezpeky yak kliuchovoho elementu stratehichnoho upravlinnia ahrokholdynhamy u tsaryni zabezpechennia svitovoi prodovolchoi bezpeky [Conceptual Aspects of Economic Security Strategy as a Key Element of Strategic Management of Agricultural Holdings in the Field of Ensuring Global Food Security]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, Issue 42, pp. 135–145. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-42-24> [in Ukrainian].
18. Vodianyuk, A. Kombikormovi zavody v umovakh viiny: rozshyrennia potuzhnosti ta enerhonzalezhnist [Combined feed plants in war conditions: capacity expansion and energy independence]. Retrieved from <https://latifundist.com/blog/read/2972-kombikormovi-zavodi-v-umovah-vijni-rozshyrennya-potuzhnostej-ta-enerhonzalezhnist> [in Ukrainian].
19. Lopatynskyi, Yu. M., Burynska, O. I. (2018). Skladovi ta priorityty staloho rozvytku ahrarynoho sektoru ekonomiky: kontseptualno-teoretychnyi dyskurs [Components and priorities of sustainable development of the agrarian sector of the economy: conceptual and theoretical discourse]. *Ekonomika APK*, 6, pp. 94–102 [in Ukrainian].

### **Христенко Л. М., Ткаченко М. В. Питання організації повоєнного відновлення й розвитку агробізнесу на територіях зі спеціальним режимом господарювання**

Аграрний сектор в Україні має надважливе значення як для вітчизняної економіки, так і економіки світового рівня. На сьогодні саме він є однією із найбільш потерпілих галузей економіки України від повномасштабної військової агресії з боку РФ. Особливо це стосується територій, які найбільше постраждали від воєнних дій. Такі території визначаються як ті, що мають спеціальний правовий режим господарювання. У статті наводиться думка, що порядок провадження господарської діяльності суб'єктів агропромислового комплексу на таких територіях визначається, регулюється та обмежується спеціальними регламентуючими документами задля збереження самого суб'єкта господарювання, його персоналу і майна, стабілізації його діяльності у воєнний та повоєнний періоди, а також стимулювання розвитку з боку держави інших вітчизняних й міжнародних організацій та установ.

Поряд з нормативними й науковими джерелами у статті проведено дослідження актуальних публікацій практиків аграрної сфери, які висвітлюють реальні факти організаційних кроків щодо збереження й підтримки функціонування агробізнесу під час військової агресії. У статті розкрито сутність й проведена систематизація специфічних до ситуації заходів й способів організації ведення бізнесу з метою виявлення завершеності механізму їхньої дії та корисності для діяльності аграрних підприємств. На цій основі сформовані первинні концептуальні рекомендації щодо організації повоєнного відновлення й розвитку суб'єктів аграрного сектору економіки на територіях зі спеціальним режимом господарювання. Представлені рекомендації стосуються лише початкового етапу – планування. До них віднесені: ранжування суб'єктів агробізнесу залежно від придатності територій їхнього функціонування; оцінка етапу відновлення (відбудови) конкретного аграрного підприємства; визначення основних викликів, небезпек і загрози, значущих обмежень й реальних можливостей для ефективного функціонування і розвитку із зазначенням ключових показників діяльності; формування системи стратегічних і оперативних цілей та побудова матриці завдань з відновлення діяльності конкретного аграрного підприємства у повоєнний період. Виконання саме такої послідовності дозволить обгрунтовано обрати заходи, способи та інструменти, що допоможуть втілити обрані цілі з організації відновлення, підтримки ефективного функціонування та розвитку аграрного господарства на певній території у життя.

*Ключові слова:* аграрний сектор, фінансова підтримка, спеціальний режим господарювання, повоєнне відновлення, нова економічна стратегія.

**Khrystenko L., Tkachenko M. The Question of the Organization of Post-War Reconstruction and Development of Agribusiness in the Territories with a Special Management Regime**

The agricultural sector in Ukraine is of paramount importance for both the domestic economy and the global economy. Today, it is one of the most affected sectors of the Ukrainian economy from full-scale military aggression by the Russian Federation. This is especially true of the territories most affected by hostilities. Such territories are defined as those with a special legal management regime. The article states the opinion that the procedure for the economic activity of subjects of the agro-industrial complex in such territories is determined, regulated, and limited by special regulatory documents in order to preserve the economic subject itself, its personnel and property, stabilize its activity in the war and post-war periods, as well as stimulation of the development by the state of other domestic and international organizations and institutions.

Along with normative and scientific sources, the article researches current publications of practitioners of the agrarian sphere, which highlight the real facts of organizational steps to preserve and support the functioning of agribusiness during military aggression. The article reveals the essence and systematizes situation-specific measures and ways of organizing business with the aim of revealing the completeness of their mechanism of action and their usefulness for the activity of agrarian enterprises. On this basis, primary conceptual recommendations regarding the organization of post-war recovery and development of subjects of the agrarian sector of the economy in the territories with a special management regime were formed. The presented recommendations relate only to the initial stage - planning. They include: ranking of agribusiness entities depending on the suitability of the territories of their operation; assessment of the recovery (reconstruction) stage of a specific agricultural enterprise; definition of the main challenges, dangers and threats, significant limitations and real opportunities for effective functioning and development with an indication of key performance indicators; formation of a system of strategic and operational goals and construction of a matrix of tasks to restore the activity of a specific agricultural enterprise in the post-war period. The implementation of such a sequence will allow to reasonably choose the measures, methods and tools that will help to implement the chosen goals of the organization of restoration, support of the effective functioning and development of the agricultural economy in a certain territory into life.

*Keywords:* agricultural sector, financial support, special economic regime, post-war recovery, new economic strategy.

Creative Commons Attribution 4.0  
International (CC BY 4.0)



Стаття надійшла до редакції 13.03.2023