

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН  
КАФЕДРА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН І БІЗНЕСУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач випускової кафедри  
\_\_\_\_\_ Л. М. Побоченко  
«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

## (ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА  
ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ 292 «МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ»  
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ  
«МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС»

Тема: «Особливості ведення міжнародного агробізнесу в умовах воєнного стану»

Виконавець: Зайченко Марія Володимирівна,  
група МБ-403

\_\_\_\_\_  
(підпис виконавця)

Керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри міжнародних  
економічних відносин і бізнесу ФМВ НАУ  
Пічкурова Зоя Володимирівна

\_\_\_\_\_  
(підпис керівника)

Нормоконтролер: Набок Інна Іванівна

\_\_\_\_\_  
(підпис нормоконтролера)

Київ - 2023

# НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет міжнародних відносин

Кафедра міжнародних економічних відносин і бізнесу  
спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»  
освітньо-професійна програма «Міжнародний бізнес»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Побоченко Л.М.  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

## ЗАВДАННЯ

### на виконання кваліфікаційної роботи

#### Зайченко Марії Володимирівни

1. Тема роботи «Особливості ведення міжнародного агробізнесу в умовах воєнного стану» затверджена наказом ректора від «29» березня 2023 р. №423/ст.
2. Термін виконання роботи: з 22 травня 2023 року по 25 червня 2023 року.
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та підзаконні нормативно-правові акти щодо регулювання аграрного бізнесу, відповідні сайти в Internet, статистичні матеріали Міністерства економіки України, Міністерства аграрної політики та продовольства України, Державної Митної Служби України, Державної служби статистики України; матеріали й аналітичні звіти міжнародних компаній: KPMG, World Investment Report; щорічні звіти міжнародних організацій: Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД), Міжнародного валютного фонду (МВФ), Світової організації торгівлі (СОТ), Світового банку (СБ); Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (ФАО).
4. Зміст пояснювальної записки: теоретичні засади дослідження міжнародного агробізнесу, аналіз особливостей ведення міжнародного агробізнесу в умовах війни, проблеми і перспективи міжнародного агробізнесу в умовах воєнного стану.
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: у роботі розміщено 11 таблиць та 7 рисунків.
6. Презентація основних результатів кваліфікаційної роботи в електронному вигляді. Розроблена презентація в Microsoft Office Power Point, складає 25 слайдів.

## 6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1.	Вивчити літературні джерела з предмету дослідження та написати заяву про затвердження теми кваліфікаційної роботи	08.03.2023	Виконано
2.	Затвердити план дослідження та отримати завдання до виконання кваліфікаційної роботи	27.03.2023	Виконано
3.	Розкрити теоретичні засади дослідження міжнародного агробізнесу	01.05.2023 – 10.05.2023	Виконано
4.	Проаналізувати особливості ведення міжнародного агробізнесу в умовах війни	11.05.2023 – 21.05.2023	Виконано
5.	Визначити та обґрунтувати проблеми та перспективи міжнародного агробізнесу в умовах воєнного стану	22.05.2023 – 28.05.2023	Виконано
6.	Написати реферат, вступ, висновки та оформити список використаних джерел і додатки	29.05.2023 – 04.06.2023	Виконано
7.	Оформити кваліфікаційну роботу та пройти перевірку на плагіат	05.06.2023	Виконано
8.	Передати кваліфікаційну роботу рецензенту для рецензування (за 10 днів до захисту)	09.06.2023	Виконано
9.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	12.06.2023	Виконано
10.	Передати кваліфікаційну роботу науковому керівникові для написання відгуку (за 7 днів до захисту)	12.06.2023	Виконано

8. Дата видачі завдання: «27» березня 2023 р.

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_  
(підпис керівника)

Пічкурова З.В.

(П.І.Б)

Завдання прийняв до виконання

\_\_\_\_\_  
(підпис випускника)

Зайченко М.В.

(П.І.Б)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Особливості ведення міжнародного агробізнесу в умовах воєнного стану»: 85 с., 7 рис., 11 табл., 70 літературних джерел.

**Перелік ключових слів (словосполучень):** МІЖНАРОДНИЙ АГРОБІЗНЕС, ВІЙНА, АГРАРНА ПРОДУКЦІЯ, ПРОДОВОЛЬСТВО, ПРОДУКЦІЯ РОСЛИННИЦТВА, ПРОДУКЦІЯ ТВАРИННИЦТВА, ЕКСПОРТ, ІМПОРТ.

**Об'єкт дослідження:** процеси реалізації міжнародного агробізнесу під час війни в Україні.

**Предмет дослідження:** теоретичні та прикладні аспекти ведення міжнародного аграрного бізнесу в умовах ризиків та перешкод, викликаних війною в Україні.

**Мета кваліфікаційної роботи:** дослідження ключових аспектів і тенденцій ведення міжнародного аграрного бізнесу в умовах воєнного стану.

**Методи дослідження:** загальні методи (аналіз, синтез, індукція, дедукція, класифікація), теоретичні методи (системний аналіз), економіко-статистичні, графічні та інші.

**Отримані результати та їх новизна:** полягають у розкритті особливостей і перешкод ведення міжнародного агробізнесу в контексті повномасштабної війни на території України.

**Значущість виконаної роботи та висновки:** матеріали кваліфікаційної роботи рекомендується використовувати при написанні планів та розробці моделей відновлення та розвитку міжнародного аграрного бізнесу в умовах війни.

**Рекомендації щодо використання результатів:** отриманні результати можуть бути використані для аналізу та розробки стратегій розвитку міжнародного агробізнесу у післявоєнному відновленні економіки України.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОГО АГРОБІЗНЕСУ.....	9
1.1. Зміст, структура та місце міжнародного аграрного бізнесу у світовому господарстві.....	9
1.2. Сучасні організаційні форми міжнародного агробізнесу.....	15
1.3. Ключові ризики та виклики міжнародного аграрного бізнесу.....	23
РОЗДІЛ 2	
АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ВЕДЕННЯ МІЖНАРОДНОГО АГРОБІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	33
2.1. Сучасний стан і тенденції функціонування міжнародного аграрного бізнесу під впливом військової агресії з боку росії.....	33
2.2. Оцінка основних стратегій розвитку міжнародного аграрного підприємництва в контексті воєнного стану .....	43
РОЗДІЛ 3	
ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ МІЖНАРОДНОГО АГРОБІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	51
3.1. Можливості та перешкоди здійснення міжнародного агробізнесу з урахуванням фактору повномасштабного вторгнення росії на територію України. ....	51
3.2. Пріоритетні напрямки здійснення міжнародного агробізнесу на тлі військової агресії.....	59
3.3. Оптимізація функціонування вітчизняного аграрного сектору в умовах війни та післявоєнного відновлення.....	65
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Умови воєнного стану є складними періодами для країни, які супроводжуються значними викликами та обмеженнями. Політична та економічна нестабільність, воєнні дії та соціальні напруження створюють складне середовище, в якому підприємства повинні функціонувати та розвиватися. Водночас, агробізнес є однією з ключових галузей, яка впливає на економіку та життєздатність країни, забезпечуючи продовольчу безпеку, зайнятість населення та експортні потенціали.

Міжнародний аграрний бізнес охоплює транснаціональні аграрні компанії, експортні та імпорتنі операції, міжнародні договори та угоди, а також перебуває під впливом глобальної конкуренції. В умовах воєнного стану ці особливості стають надзвичайно важливими, адже забезпечення продовольством та збереження економічної стійкості країни мають вирішальне значення для виживання населення та збереження національної безпеки.

Проблему управління міжнародним бізнесом під час криз досліджували такі зарубіжні та вітчизняні науковці як: Н. Борлауг, Р. Лонгвелл, В. Шива, Шукрі Ф. Ель-Гамал, М. Роулінсон, О. Біломістний, І. Біломістна, Д. Бойко, О. Горалько, К. Головач, Д. Горовий, К. Горова, М. Лузанова, М. Крамська, В. Супрун, О. Силкін, О. Шевцова, Т. Чернявська та інші.

Водночас, аналіз наукових джерел свідчить, що деякі окремі аспекти реалізації міжнародного аграрного бізнесу, зокрема, особливості ведення його під час війни, залишаються недостатньо вивченими. З огляду на це, виникає потреба в удосконаленні існуючих наукових підходів до аналізу та оцінки стану і перспектив розвитку міжнародного агробізнесу та вироблення рекомендацій щодо його удосконалення. Це зумовило вибір теми бакалаврської кваліфікаційної роботи, визначило її мету й основні дослідницькі завдання.

**Метою кваліфікаційної роботи** є дослідження ключових аспектів і тенденцій ведення міжнародного аграрного бізнесу в умовах воєнного стану.

Досягнення мети дослідження передбачає постановку та розв'язання таких **завдань:**

- визначити зміст, структуру та місце міжнародного аграрного бізнесу у світовому господарстві;
- розглянути сучасні організаційні форми міжнародного агробізнесу;
- навести ключові ризики та виклики міжнародного аграрного бізнесу;
- дослідити сучасний стан і тенденції функціонування міжнародного аграрного бізнесу під впливом військової агресії з боку росії;
- оцінити основні стратегії розвитку міжнародного аграрного підприємництва в контексті воєнного стану;
- проаналізувати можливості та перешкоди здійснення міжнародного агробізнесу з урахуванням фактору повномасштабного вторгнення росії на територію України;
- розглянути пріоритетні напрямки здійснення міжнародного агробізнесу на тлі військової агресії;
- визначити напрями оптимізації функціонування вітчизняного аграрного сектору в умовах війни та післявоєнного відновлення.

**Об'єктом дослідження** є процеси реалізації міжнародного агробізнесу під час війни в Україні.

**Предметом дослідження** є теоретичні та прикладні аспекти ведення міжнародного аграрного бізнесу в умовах ризиків та перешкод, викликаних війною в Україні.

**Методологія дослідження.** Методологічну основу кваліфікаційної роботи становлять як загальнонаукові так і спеціальні методи наукових досліджень, зокрема методи системного підходу, порівняльного аналізу, системно-аналітичний, статистичний, аналізу та синтезу, узагальнення, абстрактно-логічний.

**Теоретичною основою дослідження** є економічні дослідження провідних вітчизняних і зарубіжних учених. Фактологічною та статистичною основою стали законодавчі та підзаконні нормативно-правові акти щодо регулювання аграрного бізнесу, відповідні сайти в Internet, статистичні матеріали Міністерства економіки України, Міністерства аграрної політики та продовольства України, Державної Митної Служби України, Державної служби статистики України; матеріали й аналітичні звіти міжнародних компаній: KPMG, World Investment Report; щорічні звіти міжнародних організацій: Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД), Міжнародного банку реконструкції та розвитку (МБРР), Міжнародного валютного фонду (МВФ), Світової організації торгівлі (СОТ), Світового банку (СБ); Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (ФАО).

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та висновки кваліфікаційного дослідження висвітлено у наукових публікаціях:

Зайченко М.В. Особливості співробітництва України з міжнародними організаціями / Матеріали Круглого столу «Європейські стандарти освітніх програм: молодь і наука», 10 листопада 2022 р. – К.: НАУ. – С. 110-113.

Зайченко М.В. Трансформація міжнародного бізнесу в умовах збройного конфлікту // Всеукраїнська науково-практична конференція «Дипломатія в міжнародних відносинах: ретроспекція і сучасність», 24 лютого 2023 р. – К.: НАУ. – С. 39-41.

**Структура кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку бібліографічних посилань використаних джерел. В роботі розміщено 11 таблиць та 7 рисунків. Список бібліографічних посилань використаних джерел включає 70 найменувань на шести сторінках.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОГО АГРОБІЗНЕСУ

#### 1.1. Зміст, структура та місце міжнародного аграрного бізнесу у світовому господарстві

Міжнародний агропромисловий комплекс характеризується особливою складністю. Співвідношення галузей, що входять до нього, виражає його структуру. Її можна розглядати з різних позицій [14]. Організаційно-економічна (організаційно-функціональна) структура міжнародного АПК включає в себе значну кількість підприємств, організацій та установ, які займаються агробізнесом на міжнародному рівні.

Організаційно-економічна структура міжнародного агропромислового комплексу (далі – АПК) може бути розглянута на різних рівнях: глобальному, регіональному та національному.

На глобальному рівні міжнародний АПК складається з транснаціональних аграрних компаній, які мають присутність в багатьох країнах і здійснюють діяльність в усьому світі. Ці компанії займаються виробництвом, переробкою та дистрибуцією сільськогосподарської продукції, а також здійснюють інвестиції в аграрний сектор різних країн.

Перша сфера агропромислового комплексу включає наступні галузі промислового виробництва [58]:

- тракторне та сільськогосподарське машинобудування;
- машинобудування для тваринництва;
- машинобудування для кормовиробництва;
- машинобудування для харчової промисловості;
- виробництво мінеральних добрив;
- мікробіологічна промисловість;

– виробництво хімічних добрив та інших засобів хімізації, а також засобів захисту рослин та інші галузі [59].

Друга сфера – сільське господарство, що здійснює виробництво продовольства і сільськогосподарської сировини. Вона являє собою власне сільськогосподарське виробництво. У цій сфері зайнято від половини до двох третин всього виробничого потенціалу комплексу і трудових ресурсів.

Останнім часом знижується питома вага другої сфери у вартості кінцевого продукту – зараз цей відсоток не перевищує половини. Відомо, що кожен працівник сільськогосподарського виробництва забезпечує за його межами зайнятість ще як мінімум п'ятьох осіб.

Особливостями, що зумовлюють роль сільського господарства як пріоритетної галузі національної економіки, є:

– низька оборотність капіталу, сезонність виробництва рослинництва і більшості видів продукції тваринництва, висока тривалість виробничого періоду, висока питома вага незавершеного виробництва;

– особливе становище сільськогосподарських підприємств, які нерідко виступають в якості єдиного роботодавця для жителів села і виконують важливі соціальні функції для сільського населення, включаючи населення пенсійного віку;

– складність організації альтернативних видів діяльності, особливо у віддалених місцевостях;

– неприпустимість виведення продуктивних земель із сільськогосподарського виробництва у разі банкрутства підприємства [58].

Друга сфера міжнародного АПК складається з двох галузей: рослинництво і тваринництво, кожна з яких підрозділяється на ряд підгалузей. Зокрема, в галузі рослинництва виділяються наступні підгалузі:

- виробництво зерна;
- картоплярство; льонарство;
- овочівництво;
- кормовиробництво тощо.

У тваринництві виділяються такі підгалузі, як:

- скотарство;
- свинарство;
- птахівництво тощо.

Всього, в залежності від методології підходу, у другій сфері АПК виділяється декілька десятків підгалузей.

Третя сфера – підприємства та організації агропромислового комплексу, зайняті зберіганням, переробкою, транспортуванням і реалізацією сільськогосподарської продукції, тобто галузі, що забезпечують доведення сільськогосподарської продукції до споживача.

У їх число входять: харчова, м'ясна, молочна, рибна, борошномельно-круп'яна, комбікормова, а також легка промисловість, що працює на сільськогосподарській сировині, торгівля продовольчими товарами. Тут створюється кінцевий продукт – на рівні АПК це продукція, створена у всіх сферах виробництва, яка орієнтується на кінцеве споживання та експорт [59].

Останнім часом з метою збільшення коефіцієнта використання виробничих потужностей проводиться робота зі скорочення чисельності переробних підприємств шляхом приєднання дрібних і збиткових підприємств до економічно ефективних.

З метою поліпшення роботи переробної промисловості існує потреба:

- збільшити обсяги закупівель якісної сільськогосподарської сировини і поліпшення на цій основі використання виробничих потужностей;
- активізувати інвестиційну діяльність шляхом використання власних і позикових коштів, а також залучення іноземних інвестицій; створення продуктових агропромислових об'єднань з повним технологічним циклом виробництва готової продукції;
- створення сировинних зон з формуванням в їх складі спеціалізованих підрозділів з виробництва певного виду сировини;
- розширення асортименту м'ясної, молочної, плодоовочевої продукції, широке використання рослинних білкових добавок;

– поліпшення оформлення і упаковки продукції з урахуванням вимог ринку [14].

Однією з головних умов динамічного розвитку міжнародного АПК є збалансованість усіх трьох його сфер. У розвинених країнах основна частина вартості кінцевого продукту створюється в третій сфері. У ній забезпечується комплексна безвідходна переробка сільськогосподарської сировини, її зберігання, фасування та пакування готової продукції. Так, в країнах Західної Європи і США в цій сфері створюється 75-80% роздрібною вартості продукту.

Відтворювально-функціональна структура міжнародного АПК складається з п'яти стадій агропромислового відтворення:

- виробництво засобів виробництва;
- сільськогосподарське виробництво;
- виробництво продовольства, предметів споживання з сільськогосподарської сировини;
- виробничо-технічне обслуговування всіх стадій відтворювального процесу;
- реалізація кінцевого продукту АПК споживачеві [39].

Відтворювально-функціональна структура міжнародного АПК показує співвідношення основних технологічних стадій виробництва кінцевого продукту АПК і роль кожної з них у формуванні його вартості. Основним напрямком вдосконалення відтворювально-функціональної структури міжнародного АПК є оптимізація пропорцій розвитку між окремими і всіма стадіями єдиного процесу відтворення кінцевого продукту АПК.

Досвід найбільш розвинених країн світу показує, що найвищий вихід кінцевої продукції міжнародного АПК (продовольства, одягу, взуття, тканин) на душу населення отримують там, де в структурі комплексу вищою є частка галузей, що переробляють сільськогосподарську продукцію. Наприклад, у розвинених країнах у сфері переробки та реалізації продукції сільськогосподарської сировини зайнято в декілька разів більше робітників, ніж у сільському господарстві.

Територіальна (регіональна) структура міжнародного АПК включає сукупність відповідних галузей в межах даної території, тобто в масштабах держави, області та району. Територіальні АПК районів і областей є складовими елементами єдиного агропромислового комплексу країни. Їх головна функція – оптимізація розмірів виробництва сільськогосподарської та промислової продукції з сільськогосподарської сировини власного виробництва для потреб місцевого населення та для продажу й обміну зі споживачами інших регіональних АПК. Відмінною особливістю регіональних АПК є те, що спеціалізація сільськогосподарського виробництва того чи іншого регіону відповідно впливає на спеціалізацію їх АПК [14].

Продовольчий комплекс включає різні підкомплекси, що взаємодіють у процесі виробництва, переробки та постачання харчових продуктів. Основними підкомплексами продовольчого комплексу є наступні.

1. Підкомплекс сировини: цей підкомплекс включає вирощування рослинної сировини, такої як зерно, овочі, фрукти, олійні культури та інші сільськогосподарські культури, а також вирощування тваринної сировини, наприклад, м'яса, молока, яєць та риби.

2. Підкомплекс переробки: включає усі процеси переробки сировини на готові продукти. Це можуть бути м'ясо-переробні підприємства, молокопереробні заводи, хлібопекарні, консервні фабрики, цукрові заводи та інші підприємства, які здійснюють технологічну обробку та консервацію продуктів.

3. Підкомплекс постачання: включає ланцюжок постачання харчових продуктів від виробника до споживача. Він охоплює оптову та роздрібну торгівлю, дистрибуцію, логістику, транспортування та зберігання продуктів.

4. Підкомплекс споживання: включає кінцевих споживачів харчових продуктів, таких як ресторани, готелі, супермаркети, кафе, школи та інші заклади громадського харчування.

5. Підкомплекс інфраструктури: включає органи державного управління, наукові та дослідні установи, фінансові установи та інші організації, які надають

підтримку та розвиток продовольчого комплексу, займаються розробкою політик, наданням фінансових послуг, науковими дослідженнями та інноваціями [14].

Кожен з цих підкомплексів виконує важливу роль у функціонуванні продовольчого комплексу, сприяючи забезпеченню населення якісною та безпечною харчовою продукцією. Взаємодія між цими підкомплексами визначає ефективність та стабільність продовольчого сектору в країні. Основна цільова функція продуктово-сировинних комплексів і підкомплексів – максимальне задоволення потреб населення у відповідних видах продукції.

Для характеристики різних аспектів структури міжнародного АПК використовується питома вага чисельності зайнятих працівників, вартості виробничих основних фондів, вартості валової, чистої і кінцевої продукції кожного комплексу або підкомплексу в загальній сумі цих показників по АПК регіону або області [60].

Основними показниками соціально-економічної ефективності структури міжнародного АПК є:

- рівень виробництва продовольчих і непродовольчих товарів з власної сільськогосподарської сировини в розрахунку на душу населення в порівнянні з науково обґрунтованими нормами і фактичним рівнем в найбільш розвинених країнах;
- рівень і темпи зростання продуктивності праці; рівень і темпи зростання фондівіддачі;
- рівень і темпи зростання рентабельності агропромислового виробництва [14].

Отже, міжнародний аграрний бізнес відіграє важливу роль у світовому господарстві. Він забезпечує постачання харчових продуктів на світовому ринку, задовольняючи попит на продукти харчування у різних країнах і впливаючи на економічний розвиток країн. Виробництво та експорт сільськогосподарських товарів також можуть мати значний вплив на економіку країн, особливо тих, що є великими експортерами сільськогосподарської продукції. Міжнародний аграрний бізнес стикається з різними викликами, такими як зміна клімату, зменшення родючості

ґрунтів, зменшення біорізноманіття, екологічні проблеми та соціальні питання. Такі виклики потребують інноваційних рішень та співпраці між різними зацікавленими сторонами для створення стійкого та ефективного аграрного сектору. Глобалізація також впливає на міжнародний аграрний бізнес, створюючи нові можливості та виклики у сфері торгівлі, інвестицій та регуляції.

## **1.2. Сучасні організаційні форми міжнародного агробізнесу**

Оптимальний розвиток агробізнесу досягається шляхом поєднання ринкового механізму та державного регулювання, що є на сьогодні проблемою. Вільно функціонуючого ринку практично немає в жодній країні. Сучасний міжнародний агробізнес охоплює різноманітні організаційні форми, які допомагають компаніям працювати на глобальному ринку сільськогосподарських продуктів. Ось деякі з найпоширеніших організаційних форм [11]:

1. Мультинаціональні корпорації. Великі мультинаціональні компанії в агробізнесі мають підрозділи та здійснюють діяльність у різних країнах. Вони можуть здійснювати виробництво, закупівлю, переробку та дистрибуцію сільськогосподарських продуктів на світовому рівні. Ці компанії можуть мати широку географічну присутність та використовувати масштабні виробничі потужності.

2. Глобальні аграрні концерни. Це великі компанії, що об'єднують різні ланки аграрного бізнесу, такі як виробництво сільськогосподарських культур, переробка, торгівля та логістика. Вони можуть мати інтегровані ланцюжки поставок та контролювати весь процес від вирощування продуктів до їх постачання споживачам.

3. Кооперації та об'єднання фермерів. В багатьох країнах фермери об'єднуються в кооперативи або об'єднання, щоб спільно виробляти, переробляти та реалізовувати свою сільськогосподарську продукцію. Це дозволяє їм отримувати більше вагових переваг на ринку, спільно використовувати ресурси та мати більший вплив у відносинах з оптовими покупцями [34].

4. Франчайзинг. Деякі компанії у сфері агробізнесу використовують модель франчайзингу, де вони надають право іншим компаніям використовувати їх бренд, технології та бізнес-модель під умовою сплати роялті. Це дозволяє компанії швидко розширюватися в інших країнах та залучати місцеві ресурси і знання.

5. Спільні підприємства та партнерства. У міжнародному агробізнесі можуть створюватися спільні підприємства та партнерства між компаніями з різних країн. Це дозволяє об'єднати капітал, ресурси та можливості різних сторін для спільних проектів, таких як вирощування та експорт сільськогосподарських продуктів [39].

Вказані вище організаційні форми можуть варіюватися в залежності від конкретних умов та потреб учасників міжнародного агробізнесу. Важливо пам'ятати, що агробізнес є складним та розгалуженим сектором, і компанії можуть використовувати комбінацію різних організаційних форм для досягнення своїх цілей. В умовах розвитку світового господарства зовнішньоекономічна діяльність країни є суттєвою складовою ринкової економіки.

Протягом тривалого періоду (до 1980-1990 рр.) зовнішньоекономічні зв'язки розглядалися в нашій країні як вимушене явище. Економіка країни була незбалансованою, і імпорт слугував засобом покриття дефіциту, а експорт – як вимушена плата за імпорт. Безпосередні учасники експортного потенціалу – первинні ланки (об'єднання, підприємства, науково-дослідні інститутит (НДІ)) – були відсторонені від участі у зовнішньоекономічних зв'язках, і це було однією з причин неефективності експорту [11].

Реформування економіки країни, включаючи зовнішньоекономічну діяльність (ЗЕД), забезпечує децентралізацію у зовнішньоекономічних зв'язках, руйнування монополії на зовнішню торгівлю. Підприємства при цьому отримали право самостійного виходу на зовнішній ринок. Політика ізоляції, що проводилася протягом багатьох десятиліть, змінилася активною демонополізацією і лібералізацією цієї сфери діяльності. Якщо раніше міжнародний бізнес є рідкісним привілеєм для обраних, то в результаті реформ, що проводилися в зовнішньоекономічному секторі України з 1991 року, частка підприємств, орієнтованих на експортно-імпорتنі



операції, стрімко (за історичними мірками) зросла як в структурі зайнятості населення України, так і в структурі ВВП. Підприємства отримали право самостійного виходу на зовнішній ринок і здійснення зовнішньоекономічних операцій, діапазон яких в даний час досить широкий – від разових угод купівлі-продажу до створення сучасних підприємств.

Участь у зовнішньоекономічній діяльності (ЗЕД) є важливим аспектом сучасного світового господарства, але багато учасників ще не повністю ознайомлені з основними засадами та деталями цього процесу. В сучасному глобалізованому світі з розгалуженими міжнародними ринками, дуже важливо підготувати широке коло фахівців, які розуміють механізми управління виробництвом, вміють аналізувати зовнішні ринки, знаходити перспективних покупців, проводити комерційні переговори та укладати контракти, які приносять прибуток [21].

Україна, прийнявши в 1991 році Закон «Про зовнішньоекономічну діяльність», змінила принципи своїх зовнішньоекономічних відносин з іншими країнами. Згідно з цим законом, Україна почала формувати систему та структуру державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності на своїй території. Це привело до початку періоду реформування і розвитку зовнішньоекономічної діяльності та її функціонування в Україні як в суверенній державі. Протягом цього періоду була сформована законодавча база в галузі зовнішньоекономічної діяльності, зростав обсяг зовнішньоторговельного обігу та розширювалася географія зовнішньоекономічних зв'язків. Однак, в Україні все ще існують проблеми, характерні для радянського періоду, такі як сировинна спрямованість зовнішньоторговельного обігу, неефективний імпорт та недостатнє використання нових форм міжнародної економічної діяльності, наприклад, спільних підприємств з іноземним капіталом. Також важливими завданнями є створення стабільної правової бази, сприятливого інвестиційного клімату, ефективного системи управління ЗЕД на рівні підприємства, підвищення якості експортної продукції та інші [33].

Українське законодавство визначає ЗЕД як діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, що базується на взаємовідносинах між ними, як на території України, так і за її межами. У цій сфері

можуть бути фізичні та юридичні особи, об'єднання фізичних та юридичних осіб, іноземні суб'єкти підприємницької діяльності, спільні підприємства, місцеві органи влади та управління [2].

До видів ЗЕД, які реалізуються в аграрному бізнесі, відносяться наступні:

- експорт та імпорт товарів, капіталу та робочої сили;
- надання послуг суб'єктами ЗЕД України іноземним суб'єктам господарської діяльності;
- науково-технічна співпраця з іноземними суб'єктами господарської діяльності;
- навчання та підготовка фахівців на комерційній основі;
- міжнародні фінансові операції та операції з цінними паперами;
- кредитні та розрахункові операції між суб'єктами ЗЕД та іноземними суб'єктами господарської діяльності;
- створення банківських, кредитних і страхових установ за межами України;
- спільна підприємницька діяльність між суб'єктами ЗЕД та іноземними суб'єктами господарської діяльності;
- підприємницька діяльність, пов'язана з ліцензіями, патентами, торговими марками та іншими нематеріальними активами іноземних суб'єктів господарської діяльності;
- організація та проведення виставок, аукціонів, торгівельних заходів та інших подібних заходів на комерційній основі;
- оптова, консигнаційна та роздрібна торгівля на території України за іноземну валюту [2].

ЗЕД є важливим інструментом для розвитку економіки, залучення іноземних інвестицій та розширення ринків збуту. Розвиток ефективної системи ЗЕД в Україні вимагає зосередження уваги на покращенні правової бази, розвитку інфраструктури, сприянні експортним підприємствам, підвищенні кваліфікації фахівців та створенні сприятливих умов для підприємництва.

Доцільність включення до складу зовнішньоторговельної і зовнішньоекономічної діяльності у сфері агробізнесу організаційно-регулятивних

операцій, виконуваних різними національними публічними інститутами, пояснюється тим, що, незважаючи на те, що вільна торгівля приводить до зростання економічного добробуту всіх країн – як експортерів, так і імпортерів, на практиці ніде і ніколи не існувало ринку з досконалою конкуренцією. Незважаючи на те, що в межах ГАТТ/СОТ була виконана велика робота з ослаблення протекціонізму і лібералізації міжнародної торгівлі, в реальних економічних системах сучасних цивілізованих країн продовжує мати місце певна ступінь державного втручання у функціонування ринкового механізму.

В результаті однією з невід’ємних умов здійснення зовнішньоторгової діяльності є наявність її державного регулювання (публічної організації), тобто наявність міжнародного, регіонального, державного втручання та регулювання. Зовнішньоторговельна діяльність поряд з множинністю суб’єктів і об’єктів зовнішньоторговельних операцій є істотним проявом цієї тенденції. [23].

Таким чином, можна констатувати наявність в Україні усталеної зовнішньоекономічної діяльності та організаційно-правових форм сільськогосподарських підприємств. Будучи відносно новою в порівнянні з економічно розвиненими державами, вона, безперечно, увібрала в себе риси і особливості існуючих систем, передусім, країн Європи, таких, наприклад, як Німеччина, Франція, Фінляндія, у меншій – США, Великобританії.

Подібні риси спостерігаються не тільки в назві самих організаційно-правових форм, а й у режимі функціонування їх ринку сільськогосподарського виробництва.

Франція посідає перше місце у Західній Європі та третє місце у світі після США та Канади за обсягом виробленої сільськогосподарської продукції [9]. Відмінною рисою розвитку сільського господарства Франції є значний рівень державної підтримки, зокрема, створення системи державних органів у галузі сільськогосподарського виробництва та управління ринками сільськогосподарської продукції, за допомогою якого регулюється внутрішній ринок сільгосппродукції, видаються субсидії на її переробку, зберігання, експорт, здійснюються закупівлі за гарантованими цінами.

Регулювання аграрних відносин характеризується стабільністю та здійснюється Сільськогосподарським (Аграрним) кодексом та рядом спеціальних законів (Закон від 10.09.1947 р. «Про кооперацію» тощо) [49].

Підприємства Франції можуть створюватися в одній із наступних існуючих організаційно-правових форм [27]:

1) Товариство з обмеженою відповідальністю з двома та більше учасниками (*Société à Responsabilité Limitée* або SARL). Є однією з найпоширеніших форм комерційних підприємств Франції, аналогом товариства з обмеженою відповідальністю – популярної організаційно-правової форми в Україні. Кількість учасників тут варіюється від двох до п'ятдесяти, мінімальний розмір статутного капіталу – 7,5 тис. євро. Різновидом SARL є підприємство, яке створюється однією особою – *Unipersonnelle*.

2) Повне товариство (*Société nom collective, SNC*). Характерною його особливістю є субсидіарна відповідальність учасників своїм майном за зобов'язанням товариства та відсутність вимоги до мінімального розміру статутного капіталу. Зазначені риси подібні до українських приватних акціонерних товариств.

3) Просте командитне товариство (*Société en commandite simple, SCS*). передбачає два різновиди учасників: з повною відповідальністю (які несуть відповідальність за боргами товариства своїм майном), і командитисти (ризик яких обмежується розміром їхнього внеску в товариство).

4) Акціонерне товариство (*Société anonyme, SA*). Передбачає вимогу французького законодавства щодо мінімальної кількості учасників – сім засновників та сім акціонерів. Мінімальний розмір статутного капіталу – 37 тис. євро.

5) Акціонерно-командитне товариство (*Société en commandite par action, SCPA*). Поєднує в собі риси таких форм, як командитне товариство та акціонерне товариство. Для створення підприємства необхідна визначена мінімальна кількість учасників: один повний акціонер та три акціонери, а також мінімальний розмір статутного капіталу – 37 тис. євро та 225 тис. євро., залежно від відсутності чи наявності публічної передплати, відповідно.

б) Одноосібне підприємство (Entreprise individuelle, EI) – є аналогом української форми ведення господарської діяльності – фізична особа-підприємець. Особливістю цієї форми у Франції, як і в Україні, є повна відповідальність підприємця (власника) своїм майном за результати діяльності [69].

В цілому, комерційні юридичні особи, які існують у Франції, можна звести до двох основних, найпоширеніших форм: товариства та суспільства. Проте, основою сільського господарства Франції є аграрні кооперативи, що займаються переробкою сільськогосподарської продукції та її просуванням, а також інші кооперативи, що спеціалізуються на наданні послуг сільськогосподарським підприємствам. Перевагами кооперативу є зацікавленість кожного його члена у результатах діяльності підприємства, зумовлена можливістю активної участі в управлінні кооперативом, визначенні основних векторів його розвитку, розподілу прибутку [70].

У Німеччині, як і у Франції, аграрні відносини регулюються, крім регламентів Європейського союзу, спеціальним законодавством, у якому можна виділити закони «Про сільське господарство» від 05.09.1955 р., «Про аграрну статистику» від 15.03.1989 р., «Про заходи щодо поліпшення аграрної структури та захисту сільськогосподарських і лісогосподарських підприємств» від 29.07.1961 р. [2]. Крім загальнонімецького законодавства, сільськогосподарська діяльність регулюється також законами Земель.

Відповідно до Закону «Про сільське господарство», основними напрямками державної політики у аграрній сфері є підтримка сільського господарства (основними секторами якого є рослинництво, тваринництво, рільництво, лугове господарство, садівництво, овочівництво, виноробство, рибальство та бджільництво), підвищення його результативності, соціальний розвиток та підвищення соціального статусу населення, зайнятого сільськогосподарським виробництвом.

Сільськогосподарське виробництво Німеччини може здійснюватись у формах, встановлених вищезазначеними законами для всіх видів підприємницької діяльності. У Німеччині, як і у Франції, існуючі організаційно-правові форми підприємств представлені, в основному, суспільствами та товариствами [69], які можна віднести до таких груп:

1) Повне торгове товариство (Offene Handels Gesellschaft, OHG). Характеризується необмеженою відповідальністю засновників своїм майном за зобов'язанням товариства. Установчим документом є установчий договір. Засновниками можуть бути фізичні та юридичні особи, кількість засновників – два. Для даної організаційно-правової форми не встановлено мінімальний розмір статутного капіталу, внеском у який можуть бути грошові засоби. Майно, а також надання послуг, управління товариством, розподіл прибутків та збитків здійснюється відповідно до установчого договору. Очевидними є подібності аналізованої форми з аналогічними формами України (повне товариство) та Франції (SNC).

2) Командитне товариство (Kommandit Gesellschaft, KG). Дана форма передбачає два різновиди учасників (фізичних чи юридичних осіб): засновники (комплементарії), для яких передбачена повна відповідальність особистим майном за боргами товариства (крім випадків, коли засновником виступає юридична особа з обмеженою відповідальністю, наприклад, товариство з обмеженою відповідальністю), та командитисти, відповідальність яких обмежена розміром їхнього вкладу у статутний капітал. Для реєстрації достатньо двох засновників – один комплементарій і один командитист, межа щодо їх чисельності не встановлена. Мінімальний розмір статутного капіталу не визначено; склад внесків, розподіл прибутків та збитків аналогічний повному торговельному товариству [51].

3) Негласне товариство (Stille Gesellschaft). Особливістю даного підприємства є анонімна (негласна) участь у його капіталі одного з учасників, а ведення справ здійснюється іншим учасником. Склад та розмір внесків у статутний капітал, а також порядок розподілу прибутку регламентується договором між учасниками, умови якого також не розголошуються, сам договір не підлягає реєстрації. Мінімальний розмір статутного капіталу встановлений. Відчуження частки третім особам у всіх розглянутих товариствах здійснюється за загальною згодою учасників.

4) Товариство з обмеженою відповідальністю (Gesellschaft mit beschrankter Haftung, GmbH). Як і в Україні, є найбільш поширеною формою підприємницької діяльності. Характеризується обмеженою відповідальністю учасників за зобов'язаннями підприємства розміром свого внеску до статутного капіталу. Може

бути створено одним засновником – фізичною чи юридичною особою. Мінімальний розмір статутного капіталу становить 25 тис. євро. Мінімальний внесок учасника – 100 євро [69].

Таким чином, найважливішими процесами, що забезпечують стійкість та ефективне функціонування малих сільськогосподарських виробництв у європейських державах, є процеси інтеграції та кооперації з великими підприємствами у будь-якій формі. Це дозволяє, з одного боку, використовувати масштаби діяльності цих підприємств, їх науковий та технологічний потенціал (новітні досягнення та технології в галузі заготівлі кормів, посадки та збирання врожаю, селекції рослин і тварин, їх захисту від хвороб тощо), а з іншого – брати участь у формі ланки єдиного технологічного ланцюжка, позбавляючи великі сільськогосподарські підприємства від нерентабельних, непрофільних або з певних причин незручних для них виробничих ділянок.

### **1.3. Ключові ризики та виклики міжнародного аграрного бізнесу**

Економічний термін «ризик» включає в себе багато інтерпретацій. Його інтуїтивне розуміння асоціюється з наявністю потенційних загроз та невизначеності в економічній сфері та загалом в суспільстві. Сучасні дослідники вказують, що відсутність консенсусу щодо цього терміну змушує науковців застосовувати різні інтерпретації для однакових термінів або, навпаки, застосовувати одну інтерпретацію до різних термінів [33]. Оскільки індивіди є важливим елементом економічної діяльності та повсякденного життя, вони мають безперервний зв'язок з ризиком. Кожна людина або група людей, кожне домогосподарство може діяти з певною метою, але вони можуть функціонувати і без чітко визначеного напрямку дій. Цілеспрямованість віддзеркалюється в наявності орієнтирів, які, в свою чергу, викликають ризик недосягнення або відхилення від цілей.

Економічну діяльність можна розглядати як один із варіантів людської діяльності, яка має визначену мету, тому цілком логічним є існування економічного ризику. Види ризику, пов'язані з діяльністю економічних суб'єктів, зазвичай

включають такі характеристики, як підприємницький, комерційний, господарський, економічний та фінансовий.

Г. Луцишин, аналізуючи особливості сучасних збройних конфліктів в умовах глобалізації як причину економічних ризиків вказує, що сучасні збройні конфлікти мають наступні характерні риси:

- посилення їх інтернаціоналізації;
- використання широкого спектра озброєнь;
- використання новітніх технологій;
- акцентування на деескалації конфлікту за рахунок використання новітніх методів вирішення конфліктів;
- затяжний характер протікання конфліктів [21, с. 131].

Наприкінці ХХ ст. класичні війни трансформуються. На зміну озброєним конфліктам приходять нові форми протистояння. Сьогодні війна може розглядатися як у контексті економічного, інформаційного, дипломатичного, торгового протиборства.

Найгірші економічні депресії в історії були спровоковані саме війнами. Під час війни абсолютним пріоритетом держави є фінансування війни. Війна супроводжується гігантським розривом між доходами та видатками бюджету, які необхідно закривати за рахунок запозичень. Щоб фінансувати війну, потрібні доступ до зовнішніх ресурсів, або розвинений внутрішній фінансовий ринок з можливістю розміщення держоблігацій серед резидентів країни [56].

Очевидним наслідком війни є зростання держборгу та підвищення розмірів податків. Очевидно, що необхідність фінансування війни так чи інакше відтягує кошти із фондового ринку. Девальвація валюти, відтік капіталу, високий рівень інфляції – характерні риси країни, що знаходиться у стані війни.

З економічної точки зору, найгірше що може статися з країною – це формування великої кількості боргів і програвання війни. Рей Даліо в книзі «Великі боргові кризи» пише, що цього в ніякому разі не можна допустити. Прикладом є Німеччина 1920-х років, яка програла у Першій світовій війні і була розорена виплатами військових репатріацій, що призвели до одного з класичних прикладів гіперінфляції в історії. Це,



у свою чергу, призвело до зростання радикальних настроїв та приходу до влади Гітлера у 1933 р. [77].

Отже, після закінчення війни зазвичай відбувається післявоєнна рецесія. Скорочення ВВП пов'язане із припиненням випуску великого обсягу військової продукції, яка більше не потрібна у таких обсягах. Відбувається перебудова промисловості та економіки.

Переможені країни відновлюються, як правило, значно довше, ніж країни-переможниці. У переможених країнах також вищий рівень інфляції через великий дефіцит та необхідність емісії грошей для її фінансування.

Кожне підприємство, що займається зовнішньоекономічною діяльністю, має значний потенціал до зростання, воно підпорядковується необхідності циклічного розвитку всієї соціально-економічної системи. Отже, таке підприємство знаходиться має пряме відношення до загальних циклів економічного розвитку, але має власні цикли та переживає ризикові періоди.

Більшість підприємств переживають фази підйому і спаду, але багато з них стикаються з кризовою ситуацією, яка може призвести до їх наближення до банкрутства або самого банкрутства. Ризикова ситуація виникає внаслідок раптового (незапланованого) обмеження або припинення результативної (ефективної) діяльності підприємства, що має складно передбачувані наслідки для його подальшого розвитку [21, с. 86].

Для виявлення необхідних заходів управління ризиками у міжнародному агробізнесі необхідно надати повну класифікацію ризиків, які супроводжують операційну, інвестиційну та фінансову діяльність підприємства. Потрібно також сформулювати портфель ризиків, що найбільш імовірно зможуть вплинути на звичайну діяльність аграрних підприємства (див. Табл. 1.1).

У табл. 1.1 знаком «+» відзначено ті види ризику, які пов'язані зі здійсненням конкретних операцій. Встановлення потенційних зон ризиків полягає у порівнянні можливих фінансових втрат із розрахунковою сумою прибутку, доходу, власного капіталу підприємства.

## Портфель ризиків міжнародних аграрних підприємств

Види фінансових ризиків	Види діяльності та фінансові операції						
	Виробнича діяльність	Комерційна діяльність	Фінансова діяльність				
			Інвестиційна	Кредитна	Валютні операції	Податкові розрахунки	Розрахункові операції
<b>Зовнішні ризики</b>							
Інфляційний ризик	+	+	+	+	+	+	+
Податковий ризик		+			+	+	+
Процентний ризик			+	+			
Валютний ризик			+				
<b>Внутрішні ризики</b>							
Ризик зниження фінансової стійкості		+	+	+		+	
Ризик неплатоспроможності		+	+	+	+	+	+
Інвестиційний ризик		+	+				
Кредитний ризик		+	+	+	+	+	+

Джерело: Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. – Київ, 2020. – 396 с.

Залежно від величини можливих фінансових втрат розрізняють чотири основні зони фінансового ризику:

- безризикова зона: ризик зовсім незначний, фінансових втрат практично немає, гарантується фінансовий результат в обсязі розрахункової суми прибутку;
- зона допустимого ризику: ризик середній, можливі фінансові втрати в обсязі розрахункової суми прибутку;
- зона критичного ризику: ризик високий, можливі фінансові втрати в обсязі розрахункової суми валового доходу;
- зона катастрофічного ризику: ризик дуже високий, можливі фінансові втрати в обсязі суми власного капіталу [11].

Сучасний період розвитку ринкових відносин у аграрному бізнесі характеризується значною активністю підприємницьких структур, загостренням конкурентної боротьби між ними, трансформацією форм та методів державного

регулювання економіки, лібералізацією зовнішньоекономічних зв'язків, посиленням впливу зовнішнього середовища на розвиток вітчизняних підприємств.

За цих умов діяльність багатьох аграрних підприємств на міжнародному ринку супроводжується втратою ринків збуту, погіршенням фінансового становища, випадками банкрутства, частина яких зумовлена неповерненням коштів, витоком конфіденційної інформації, крадіжками та зловживаннями, фізичним чи психологічним тиском на керівництво підприємства. Це зумовлює необхідність якісно нового підходу до розв'язання проблем безпеки господарської діяльності підприємств усіх форм власності та типів господарювання. Банкрутство та погіршення фінансового стану частини виробничих підприємств, зумовлене не лише соціально-економічним становищем країни та несформованістю ринкових відносин, але і недостатнім рівнем розробки науково-методологічних основ забезпечення корпоративної безпеки суб'єктів господарювання, несформованістю понятійного апарату [22, с. 51].

Щоб нівелювати вплив ризиків на виробництво та функціонування аграрного підприємства у сфері міжнародного бізнесу, перш за все, необхідно визначитися із можливими ризиками та залучити спеціально створену групу експертів (у неї можуть входити як представники підприємства, так і запрошені консультанти), щоб з'ясувати який можливий збиток може бути нанесений компанії від кожного ризику; яка ймовірність того, що ця подія відбудеться.

Найбільш простий спосіб управління ризиками – їх уникнення. Для того, щоб підприємство не постраждало, варто позбавитися від джерел, що генерують цей ризик: продати нестабільні напрямки бізнесу або звільнити ненадійних співробітників.

Інший спосіб – диверсифікація активів. Інвестиції в нові технології – це ще один спосіб управління ризиком, що дозволяє перевірити на окремо взятому напрямку бізнесу, які з технологій можуть знизити збиток, і впровадити їх у інші напрямки.

Цінові ризики на підприємствах в усьому світі убезпечують хеджуванням ф'ючерсами – це угода на купівлю або продаж активу в конкретно означений час у майбутньому за заздалегідь визначеною ціною. Якщо ціна на продукт знизиться, то

за ф'ючерним контрактом покупець все одно зобов'язаний буде його викупити за заздалегідь обумовленою ціною.

Це є можливим не для всіх груп товарів, а українське законодавство забороняє прямий вихід вітчизняних компаній на ф'ючерсні ринки. Однак, якщо зареєструвати головну компанію не в Україні, то такий спосіб страхування ризиків стане доступним. У цьому випадку варто заздалегідь подбати про правильну структурування підприємницької діяльності.

Відповідно до сучасної концепції управління ризиками на міжнародному ринку, ризик-менеджмент можна розглядати як систему чи як процес. Як система управління ризик-менеджмент включає в себе: об'єкти управління – управляючу підсистему; суб'єкти управління – управляючу підсистему (рис. 1.1.):

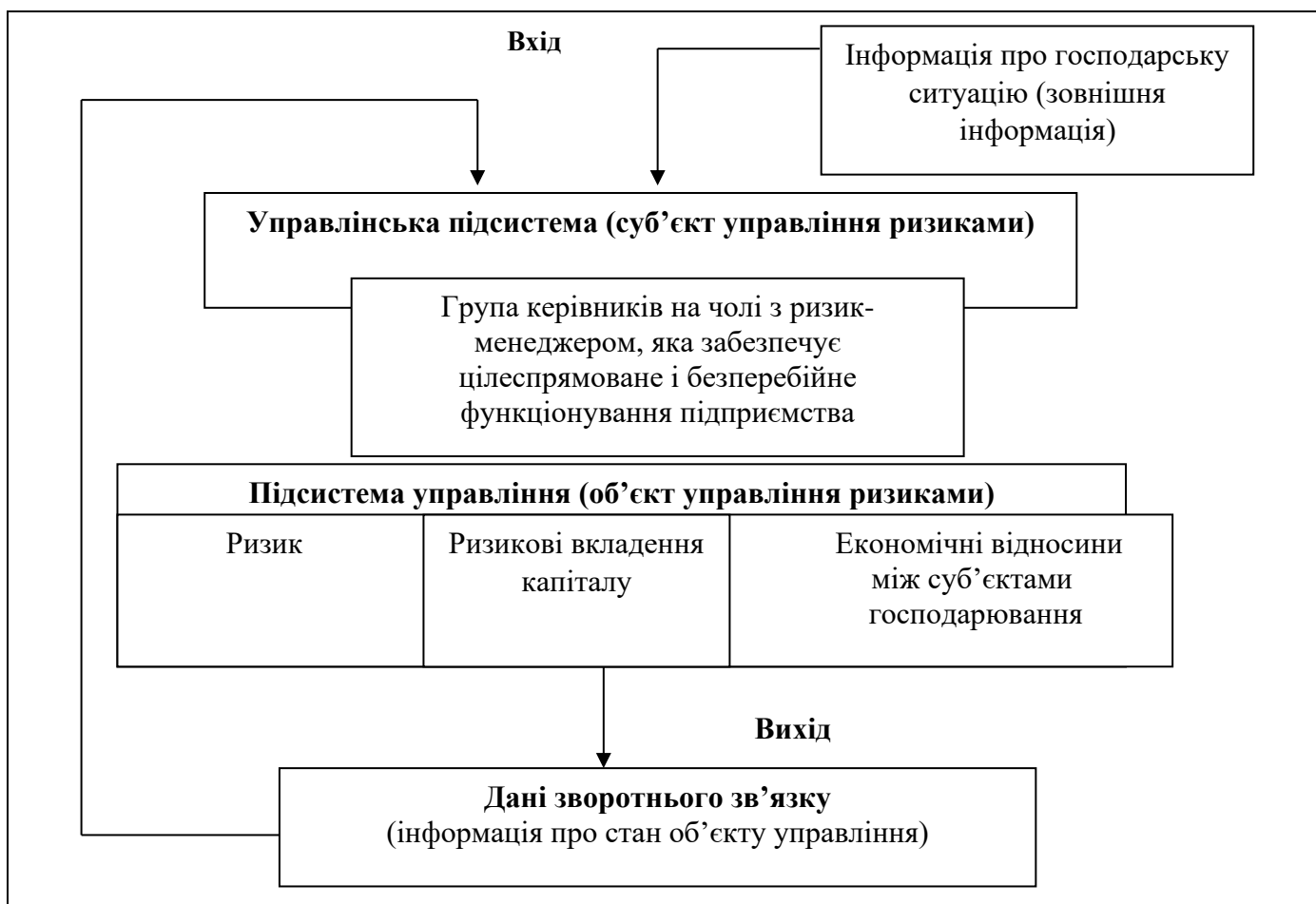


Рис. 1.1. Структурна схема ризик-менеджменту.

Джерело: Берест М.М. Критичний аналіз змісту економічної категорії «банкрутство» // Вісник економіки транспорту і промисловості. – № 29. – 2020. – С. 69-72.

Співпраця між елементами та відповідальними особами у сфері ризик-менеджменту можлива лише при наявності достатнього інформаційного супроводу, що включає статистичні, фінансові та інші необхідні дані. Забезпечення управлінського процесу передбачає збір, перенесення та використання відповідної інформації, без врахування її конкретного змісту. Бізнес-рішення формуються в ситуаціях, де результати є невизначеними і інформація обмежена. Цінність повної інформації обчислюється як різниця між очікуваною цінністю будь-якої дії з повною інформацією і очікуваною цінністю при наявності обмеженої інформації. Інформаційне супроводження відіграє ключову роль у системі управління ризиком, оскільки величина підприємницького ризику і прийняття ефективних бізнес-рішень залежить від його достовірності та якості [41].

Головний стратегічний план аграрного підприємства у сфері міжнародного бізнесу полягає у довгостроковому співробітництві, вирішенні бізнес-завдань, оновленні структури компанії та розширенні її зовнішньоекономічної діяльності. Робота з постійними замовниками, використання потенційних можливостей та накопиченого досвіду у інтеграції систем сприяє досягненню поставлених цілей підприємства.

В управлінні економічними ризиками аграрних підприємств у сфері міжнародного бізнесу слід розглянути алгоритм прийняття рішень, зокрема, в частині прийняття управлінських рішень. Ключовими моментами є прийнятність рівня ризику, можливість зростання / зниження ризику, суб'єктивність та доцільність зростання ризику, ефективність обраного методу зниження ризику [37].

Управління економічними ризиками має актуальність у будь-якій галузі, оскільки існують підприємства, діяльність яких не є рентабельною. Управління ризиками для них повинно включати виявлення, опис, класифікацію та групування ризиків, оцінювання вагомості ризиків та їх наслідків, розрахунок величини ризику, облік ризиків та їх наслідків. Зростання ризику може супроводжуватися можливістю одержання додаткових переваг, прибутку, економії часу тощо завдяки ефекту синергії.

Також використовуються методи страхування, розподілу ризику між учасниками, внутрішні резерви, диверсифікація та лімітування параметрів діяльності.

Аналіз теорії управління ланцюгами постачання у зовнішньоекономічній діяльності, а також ризик-менеджменту, дозволяє сформулювати систему управління економічними ризиками для аграрних підприємств у сфері міжнародного бізнесу, яка включає:

1. Аналіз закордонних ринків, на які планує виходити підприємство, та основних конкурентів на цих ринках.
2. Аналіз діяльності майбутніх закордонних партнерів.
3. Аналіз митного законодавства своєї країни та країни-партнера.
4. Розробку стратегії та вибір методів управління майбутніми ймовірними ризиками [22, с. 51].

Найважливішим завданням аграрного підприємства у міжнародному бізнесі є створення служби управління ризиками, яка буде здійснювати постійний вибір заходів з подолання економічних ризиків (вибір управлінських рішень) й надавати всю інформацію керівництву підприємства. Впровадження механізму нейтралізації економічних ризиків може вчасно попередити, уникнути, а за можливості – і подолати негативні наслідки від економічних ризиків.

Розглянемо більш детально механізм управління фінансовими ризиками.

Важливими стратегіями для зниження фінансового ризику вважаються страхування та торгівля фінансовими інструментами, такими як контракти на реалізацію, опціони, свопи та ф'ючерси. Контракти на реалізацію та ф'ючерси обов'язують продавця надати визначену кількість активів або товарів в певний момент у майбутньому.

Ці інструменти дозволяють зафіксувати ціну, що є важливим для зменшення ризику для обох сторін угоди. Багато транснаціональних компаній активно використовують ці інструменти для управління валютним ризиком [14].

В той же час, навіть в країнах з широким переліком фінансових інструментів, можуть бути ризики, які не покриваються ними. На цей факт вказує відсутність прямого відповідного зв'язку між експозицією компаній до ризиків і доступними

інструментами хеджування і страхування. Тому, може виявитися необхідним використовувати стратегічні відповіді та фінансові тактики для управління корпоративними ризиками.

Існують ситуації, коли відсутні ринки для хеджування деяких ризиків, що залежить від багатьох невизначених факторів. Наприклад, ринки ф'ючерсів вряд чи будуть існувати для товарів, які мають високий рівень якості.

Інколи страхові ринки можуть втратити свій потенціал через нестачу інформації для страхового оцінювання ризиків або через використання асиметричної інформації. Це може призвести до таких проблем, як негативний вибір тієї чи іншої бізнес-пропозиції, що, в крайньому випадку, може знищити страхове покриття у ряді випадків.

Щодо аграрних підприємств у міжнародному бізнесі, то одним з ефективних способів поліпшення їх систем управління ризиками може бути мінімізація ризиків за допомогою страхування фінансових операцій. Таке страхування допомагає компенсувати можливі втрати в ситуаціях, коли застраховані операції не принесли очікуваних доходів [28].

Разом з тим, при страхуванні фінансових ризиків існують деякі обмеження. Наприклад, зазвичай у сфері страхування виключаються ризики, пов'язані з деякими видами діяльності.

Крім того, страхові покриття, як правило, не включають можливі втрати в результаті воєнних дій, змін у політичному курсі, негативної динаміки валютних курсів, а також дій, спрямованих на завдання шкоди застрахованій діяльності, зміни сфери діяльності, непрофесійного управління тощо.

Отже, впровадження в діяльність аграрного підприємства у сфері міжнародного бізнесу системи ризик-менеджменту дозволяє забезпечувати стабільність його розвитку, підвищувати обґрунтованість прийняття рішень в ризиковій ситуації, покращувати фінансовий стан за рахунок здійснення всіх видів діяльності в контрольованих умовах.

## Висновки до розділу 1

Отже, міжнародний аграрний бізнес відіграє важливу роль у світовому господарстві. Він забезпечує постачання харчових продуктів на світовому ринку, задовольняючи попит на продукти харчування у різних країнах і впливаючи на економічний розвиток країн. Виробництво та експорт сільськогосподарських товарів також можуть мати значний вплив на економіку країн, особливо тих, що є великими експортерами сільськогосподарської продукції.

Найважливішими процесами, що забезпечують стійкість та ефективне функціонування малих сільськогосподарських виробництв у європейських державах, є процеси інтеграції та кооперації з великими підприємствами у будь-якій формі. Це дозволяє, з одного боку, використовувати масштаби діяльності таких підприємств, їх науковий та технологічний потенціал (новітні досягнення та технології в галузі заготівлі кормів, посадки та збирання врожаю, селекції рослин і тварин та їх захисту від хвороб тощо), з іншого – брати участь у формі ланки єдиного технологічного ланцюжка, позбавляючи великі сільськогосподарські підприємства від нерентабельних, непрофільних або з певних причин незручних для них виробничих ділянок.

Кожне підприємство з міжнародною діяльністю має свою здатність до розвитку, засади його втілення та підпорядковується необхідністю циклічного розвитку всієї соціально-економічної системи. Отже, воно знаходиться в певному стані відношення до загальних циклів економічного розвитку, але має власні цикли та переживає ризикові періоди. Більшість підприємств переживають фази підйому і спаду, але багато з них стикаються з кризовою ситуацією, яка може призвести до їх наближення до банкрутства або самого банкрутства. Ризикова ситуація виникає внаслідок раптового (незапланованого) обмеження або припинення результативної (ефективної) діяльності підприємства, що має складно передбачувані наслідки для його подальшого розвитку.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ВЕДЕННЯ МІЖНАРОДНОГО АГРОБІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

#### 2.1. Сучасний стан і тенденції функціонування міжнародного аграрного бізнесу під впливом військової агресії з боку росії

Світовий агропродовольчий ринок з початку воєнної агресії росії на території України знаходиться у шоківому стані, більше того, сучасний стан можна охарактеризувати як структурну кризу. Україна є провідним експортером на світовому ринку сільськогосподарської продукції, її обсяги виробництва кукурудзи, пшениці та соняшникової олії складають 10% світового споживання.

Структура експорту аграрної продукції підкреслює значну залежність України від продажу окремих видів товарів на міжнародних ринках. Дослідження асортименту продуктів, експортованих вітчизняним АПК, показує, що найбільша частка у загальному обсязі експорту в 2021-2022 роках припадала на продукти рослинництва – 37,76%, а експорт тваринницьких продуктів був приблизно втричі менший – 11,48%.

Важливу роль в структурі вітчизняного експорту віграють зернові культури (24,95%), рослинні та тваринні жири (19,45%), насіння олійних культур (8,8%), молочні продукти (8,14%), алкогольні та безалкогольні напої (5,94%), залишки та відходи харчових продуктів (4,16%), м'ясо та субпродукти (2,86%). Згадані вище товарні категорії у 2020-2021 рр. становили 74,3% від загального експорту аграрної продукції з України (див. Рис. 2.1) [73].

В імпорті України за період 2021-2022 рр., частка товарів аграрного сектору та харчової промисловості склала в середньому 7,95% – зі зниженням до 6,5% у 2021 році і зростанням до 10,86% у 2022 році. Помітно, що експорт продуктів агропромислового комплексу (АПК) систематично перевищує імпорт [67].

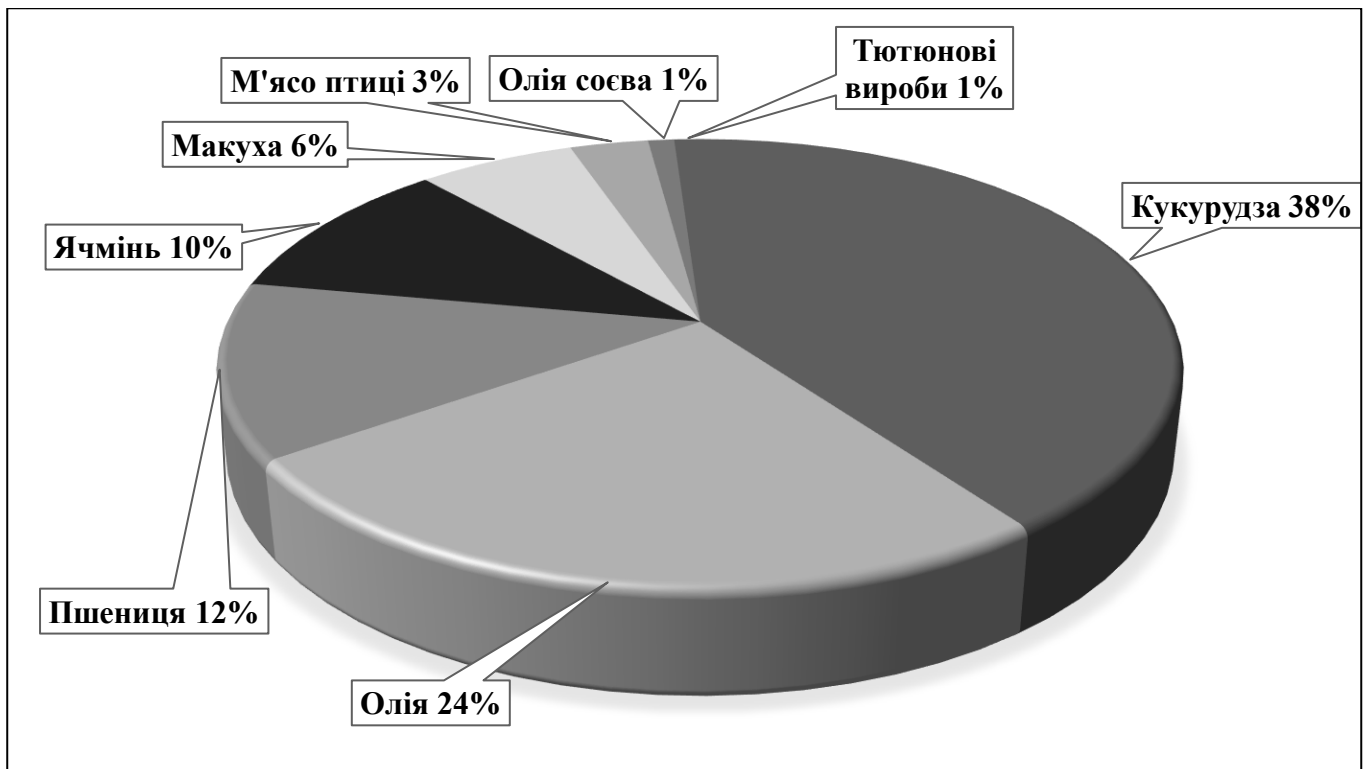


Рис. 2.1. Топ-10 товарних груп українського аграрного експорту за період 2021-2022 рр., (%).

Примітка. Побудовно автором за даними Міністерства аграрної політики та продовольства України.

Важливо врахувати, що наш аграрний сектор значною мірою залежить від зовнішніх обставин і тісно пов'язаний зі світовою економікою. Це підтверджується впливом кризових ситуацій на зовнішньоекономічну активність нашого АПК. Наприклад, у 2022 році в порівнянні з 2021 роком, обсяг зовнішньої торгівлі агропродукцією знизився на 15,9%, експорт зменшився на 9,3%, а імпорт на 25,7%.

Додамо, що в 2022 році позитивне сальдо у зовнішній торгівлі агропродукцією було збережено в основному за рахунок торгівлі зерновими (36,4% у загальному обсязі експорту), а також завдяки стабільно великим обсягам вивозу олії та насіння олійних культур (17,9% та 10,2% відповідно) [73].

Продукція АПК становить 42,9% від загального обсягу експорту України. Лідером серед країн, які найбільше імпортували українські зернові культури за звітний період був Єгипет (44,4% від всього обсягу експорту пшениці та 15% від обсягу експорту кукурудзи). Соняшникову олію з України найбільше імпортували Індія (25,1% від загального обсягу експорту олії), Нідерланди (13,9%) та Китай

(13,9%). Найбільшими імпортерами української агропродукції у 2021-2022 рр. були Індія, Єгипет та Туреччина (рис. 2.2):

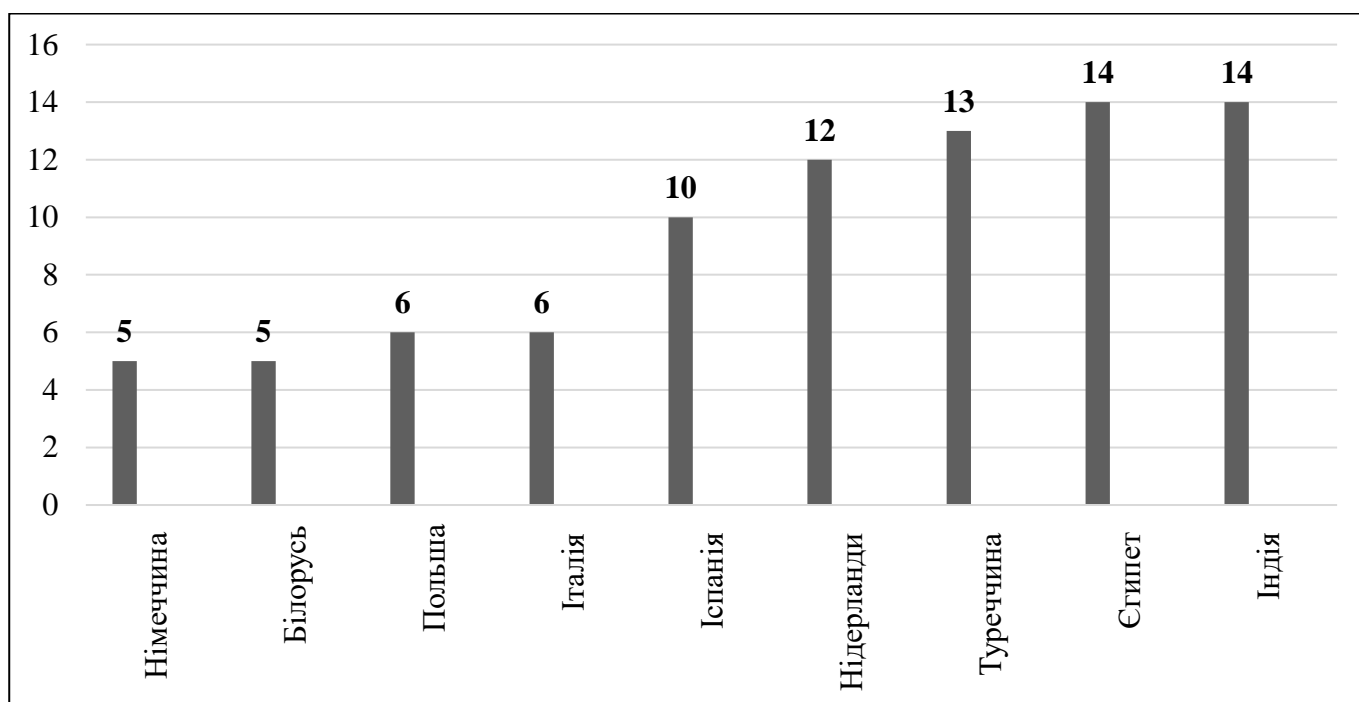


Рис. 2.2. Топ-10 країн-найбільших імпортерів української агропродукції за період 2021-2022 рр., (%).

Примітка. Побудовно автором за даними Міністерства аграрної політики та продовольства України.

Підвищення конкурентоздатності агропромислового комплексу (АПК) України на світовій арені визначається декількома ключовими чинниками, серед яких можна виділити наступні:

- зростання цін на агропродукцію через наростаючу глобальну продовольчу кризу та збільшення обсягів виробництва біопалива, що спричинило збільшення потенційного попиту на вітчизняну продукцію;
- зростання попиту на органічні продукти в Європі, при цьому вони в середньому коштують на 20-50% дорожче, а в ЄС для їх виробництва використовується лише 3,5% загальних аграрних площ;
- тільки 20% виробленої в Україні агропродукції споживається в країні, тоді як 80% може бути експортовано;

- експорт агропродукції становить 21% загального експорту України до країн ЄС, які є головними імпортерами агропродукції у світі;
- низька мобільність та «старіння» сільського населення [67].

Ознаками низької конкурентоспроможності української агропродукції на світовому продовольчому ринку є [73]:

1. Відносно низька ефективність цієї галузі порівняно з іншими країнами, що становить загрозу з точки зору продовольчої безпеки, враховуючи значне зниження прибутковості основних видів аграрної продукції.

2. Структура українського експорту не відповідає попиту ЄС на агропродукцію. В Україні є значні порівняльні переваги на ринках ЄС лише щодо торгівлі жирами і маслами тваринного та рослинного походження та зерновими культурами. З урахуванням структури імпорту агропродукції ЄС, українським аграрним підприємствам слід збільшувати експортний потенціал у сферах виробництва м'яса, соняшникового насіння, вирощування фруктів, консервування фруктів та овочів.

3. Незначний відсоток українських підприємств пройшли сертифікацію за міжнародними стандартами (наприклад, тільки 2-4% м'ясокомбінатів і 34,6% молочних переробних підприємств мають міжнародні сертифікати), внаслідок високої вартості та складності процесу отримання сертифікатів ISO чи HASSP (від 6 до 18 місяців), а також відсутність процедури отримання єврономера в Україні.

4. Невисокий рівень якості продукції, оскільки значна частина агропродукції виробляється дрібними приватними господарствами, обмеженими у фінансових, матеріальних, технологічних та інформаційних ресурсах [73].

Низький рівень розвитку внутрішньої фінансово-кредитної системи, неадекватна інфраструктура АПК, недоліки щодо відповідності українських стандартів якості до міжнародних, занепад вітчизняного машинобудування та обмеженість фінансових ресурсів сільськогосподарських виробників є лише деякими з численних проблем, що обмежують зростання конкурентоспроможності продукції вітчизняного АПК на світовому ринку. Крім того, недостатнім є рівень державного фінансування наукових розробок в аграрному секторі, низький рівень спеціалізації

діючих фермерських господарств і відсутність активної державної політики щодо підтримки родючості ґрунтів.

Державні регуляторні акти, які містять важливі заходи щодо підвищення конкурентоспроможності АПК, включають постанови Кабінету Міністрів України і накази Міністерства аграрної політики та продовольства України, Державну програму розвитку українського села, і програму діяльності Кабінету Міністрів України. Однак, в Україні відсутній єдиний законодавчий документ, який би визначав довгострокову стратегію та механізми забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної аграрної продукції за допомогою гарантій державної підтримки [73].

За результатами дослідження Київської школи економіки, сьогодні понад 400 млн людей у всьому світі залежать від українського зерна. Це, передусім, населення таких країн, як Єгипет, Ємен, Індонезія, Бангладеш, Ефіопія, Лівія та Пакистан, де значна частина населення стикається з проблемами бідності та недостатнім споживанням їжі.

На основі отриманих в результаті дослідження даних бачимо, що обсяги експорту зерна та борошна з України у 2023 році значно скоротилися порівняно з 2022 роком, а саме на 2474 тис. тонн. (див. Табл. 2.1.) [54].

Щодо цін на провідні зернові культури на світовому ринку у березні 2022 р. зафіксовано різке піднесення. На Чиказькій товарно-сировинній біржі ф'ючерси (з постачанням у травні 2022 р.) на пшеницю піднялися вище 420 дол. США за тонну, на кукурудзу – 297 дол. США за тонну, на рис-падді – 792 дол. США за тонну, на соєві боби – 610 дол. США за тонну.

Порівняно з аналогічним періодом 2021 р. ціна на рис-падді збільшилася на третину, а на пшеницю піднялася майже вдвічі: плавна циклічна цінова динаміка змінилася різким піком.

Експерти це піднесення пояснюють тим, що пропозиція на ринку зернових буде обмеженою у зв'язку із частковою заборонаю експорту з росії пшениці, жита, ячменю, кукурудзи, цукру та цукру-сирцю, яка діє з 15 березня 2022 року. Уряд України також призупинив експорт жита, вівса, гречки, пшона, цукру та солі [54].

Зростання у березні 2022 р. цін на кукурудзу та на соєві боби порівняно з березнем 2021 р. становило майже 30% і 20%, відповідно, це пояснюється зростанням сезонних закупівель кормових культур КНР.

Таблиця 2.1

Обсяги експорту з України зернових та зернобобових культур (з продуктами їх переробки) та борошна за період 2021-2022 рр.; 2022-2023 рр.  
(станом на травень 2023 р.), (тис. тонн)

Культури	2022-2023 рр.		2021-2022 рр.		Зміни у 2022-2023 рр. до 2021-2022 рр.
	Всього	в тому числі: станом на травень 2023 р.	Всього станом на травень 2022 р.	в тому числі: станом на травень 2022 р.	
Зернові та зернобобові, всього	43952	2066	46512	643	-2560
Пшениця	15066	668	18542	16	-3476
Ячмінь	2598	133	5676	8	-3078
Жито	17,9	0,0	161,9	0,0	-144
Кукурудза	25960	1262	21828	617	4132
Борошно пшеничне	130,1	7,4	69,1	1,0	61
Борошно інше	5,1	0,1	1,7	0,2	3,4
Борошно разом	135,2	7,5	70,8	1,2	64,4
У перерахунку на зерно	180,3	10,0	94,4	1,6	85,9
Експорт разом (зерно та борошно)	44132	2076	46606	64	-2474

Примітка. Складено автором за даними Державної Митної Служби України.

Однак, необхідно відзначити два важливі аспекти. По-перше, оскільки Україна є одним з провідних експортів кукурудзи, існує велика ймовірність значного зростання цін на кукурудзу в найближчому майбутньому. По-друге, подальше зростання цін на кормові культури (кукурудзу, соєві боби) підштовхуватиметься зростанням цін на мінеральні добрива, основним постачальником яких на світовому ринку також є Україна [38].

Основними областями України, де вирощуються сільськогосподарські культури, є: з посіву ярих культур – Вінницька, Чернігівська, Полтавська, Харківська,

Хмельницька; з посіву озимих культур – Дніпропетровська, Тернопільська, Київська [25].

Посівна в Україні стартувала з 21 березня, станом на 23 березня було засіяно 150 тис. га ярих культур (приблизно 1%). Що стосується виробничих ресурсів, добрива та насіння – то вони є в наявності, хоча рівень забезпечення ними є меншим, ніж на 80%, а рівень забезпечення засобами захисту рослин – приблизно 60%. Однак, Україна залежна від закордонного палива, без імпорту якого або затягнеться посівна, або все паливо буде використане аграріями, а решта транспорту зупиниться [15].

Військовий конфлікт в Україні завадив світові відновитися після ковідної кризи та повернутися до колишніх темпів економічного зростання. Втрачені можливості оцінюються не менше ніж у 1 трильйон доларів США лише цього року.

У своїх піврічних прогнозах Світовий банк і Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) рішуче переглянули свої нещодавні оптимістичні погляди на перспективи світової економіки та поставили їй новий діагноз: про швидке одужання можна забути, а ризики негайно поринути у чергову кризу як ніколи реальні та високі. Світовий банк тепер очікує зростання світової економіки всього на рівні 2,9% у порівнянні з попереднім прогнозом зростання на 4,1%. ОЕСР знизилася свій прогноз ще більше – до 3% із 4,5% [69]. Зниження зростання на 1-1,5% є суттєвою втратою з урахуванням того, що світовий ВВП цього року вперше має перевищити 100 трильйонів доларів США Ана рік.

Країни, що розвиваються, традиційно бідніють швидше розвинених внаслідок будь-якої світової економічної кризи, оскільки у них менший запас міцності і вища залежність від світових цін на продовольство та енергоносії, а також ставок залучення кредитів у валюті для купівлі продовольства, палива, технологій та обладнання. Напад росії на Україну вдарив у пергу чергу саме по них.

У Німеччині попередили про найбільшу світову продовольчу кризу у 2023 році. Пандемія і без того серйозно підірвала зростання доходів і скорочення бідності в країнах, що розвиваються. Наслідки війни в Україні лише посилять ці проблеми [66].

На думку експертів Світового банку, приблизно в 40% цих країн реальні доходи на душу населення так і не повернуться на докризовий рівень. А багатьом з них буде дуже складно уникнути рецесії [69].

Особливе занепокоєння світової спільноти викликає припинення експорту пшениці з України, що може призвести до масштабного дефіциту продовольства в країнах, що розвиваються. На думку представників Організація економічного співробітництва та розвитку, їм загрожує не тільки економічна криза, а й гуманітарна катастрофа, бідність та голод.

За розрахованим коефіцієнтом кореляції можливо стверджувати, що для експорту найбільш якісним є тренд лінійний тренд 6-го порядку. Як бачимо з нижчепонаведеного рисунку, за останні довоєнні роки в Україні спостерігалась позитивна динаміка щодо обсягів експорту продукції рослинництва (рис. 2.3):

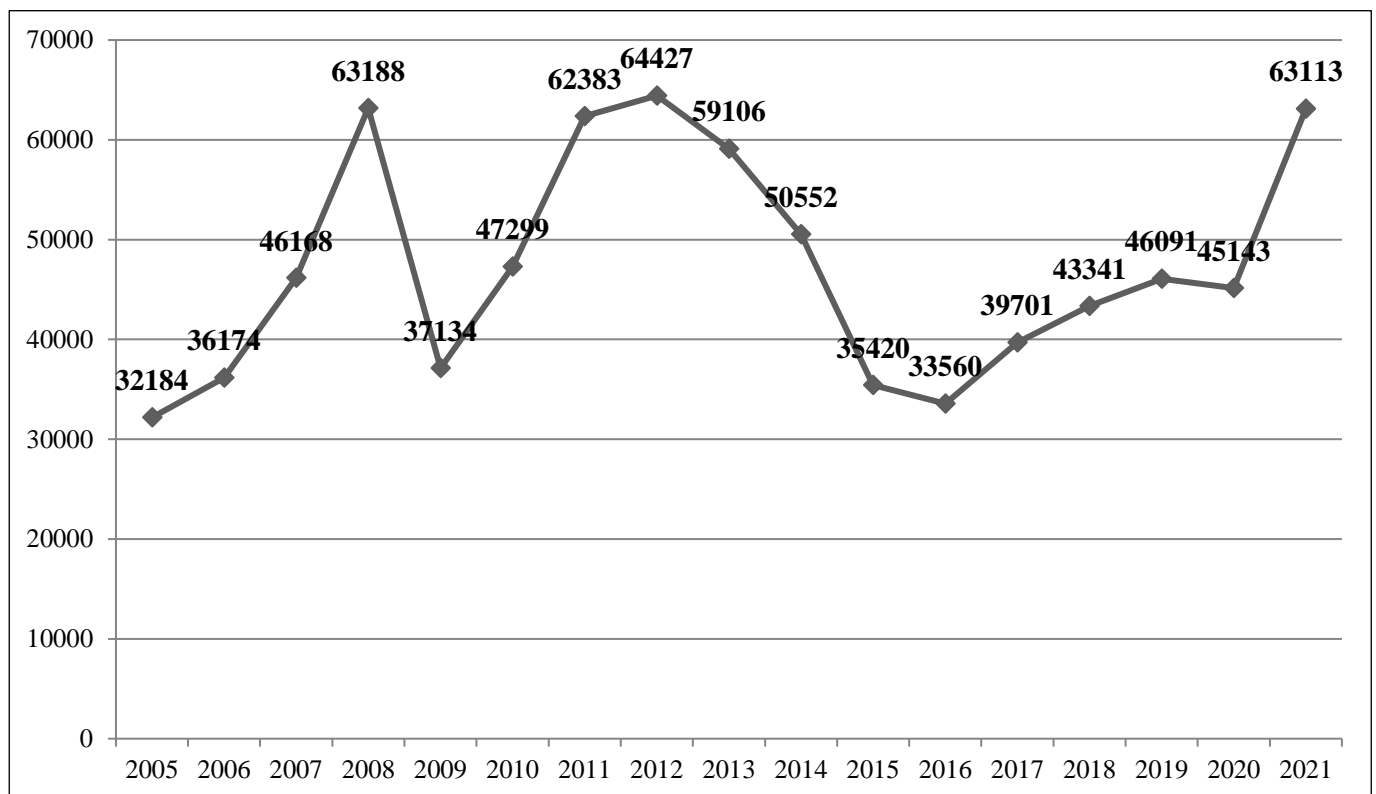


Рис. 2.3. Динаміка експортних операцій з реалізації продукції рослинництва в Україні за період 2005-2021 рр.

Примітка. Побудовано автором за даними Державної служби статистики України.



За визначеним лінійним видом тренду, підставляючи значення прогнозованого періоду у рівняння замість X, розрахуємо прогнозовані обсяги експорту в Україні на 2023 та 2024 роки. Отримані результати наведемо у табл. 2.2:

Таблиця 2.2

Обсяги експорту продукції рослинництва в Україні за період  
2006-2022 рр.; 2023-2024 рр. – прогноз, (млн. дол. США)

Роки	Обсяги експорту
2005	32184
2006	36174
2007	46168
2008	63188
2009	37134
2010	47299
2011	62383
2012	64427
2013	59106
2014	50552
2015	35420
2016	33560
2017	39701
2018	43341
2019	46091
2020	45143
2021	63113
2022	13472
2023	3761
2024	35435

Примітка. Складено автором за даними Державної служби статистики України.

За отриманими даними бачимо, що обсяг експортних операцій з реалізації продукції рослинництва у 2023 році сягатиме 3760,94 млн. дол. США, а в 2024 році – 35434,88 млн. дол. США. Отримані значення свідчать про значне погіршення зовнішньоекономічної діяльності України в сфері агробізнесу у прогнозованих періодах, що являється наслідками жорстокої агресії росії [46].

У зв'язку з вищевикладеним, кон'юнктура на світовому ринку сільськогосподарських культур зміниться. Можна припустити, що утвориться дефіцит зернових культур – пшениці, кукурудзи, ячменю, соняшнику.

На даний час у європейській частині зупинився експорт не тільки з російських та українських портів. Не відвантажують зерно Молдова, Румунія та Болгарія, хоча їхні порти відкриті. Очевидно, експортери взяли паузу для перегляду цін [66]. Також, виробництво пшениці та ячменю протягом останніх років нарощує Казахстан – пшеницю він постачає в сусідні країни Центральної Азії, а ячмінь республіка почала вирощувати спеціально для Ірану, Китаю, ОАЕ.

По-друге, дефіцит виробництва кормових культур (кукурудзи, сої) може компенсувати Бразилія та США. Але тут все впирається у мінеральні добрива, які необхідні у значній кількості для виробництва кормових культур. У цьому випадку ланцюжок мінеральні добрива – кормові культури – продукція тваринництва продукуватиме стале зростання цін. Таким чином, внаслідок подорожчання кормів може знизитися виробництво м'яса та птиці, подорожчають молочні продукти.

Крім цього, за останні роки на світовий сільськогосподарський ринок увірвалася Індія, зерновий експорт якої в 2020 р. оцінювався в 8,7 млрд. дол. США. Більше 90% цієї суми припадало на експорт рису (14,6 млн тонн) [60].

Єврокомісія досягла принципової угоди з п'ятьма країнами ЄС, які постраждали від збільшення постачання української сільгосппродукції за так званими коридорами солідарності. Угода передбачає відмову цих країн від односторонніх обмежень, запровадження «виключних захисних заходів» для пшениці, кукурудзи, ріпаку та насіння соняшника та надання пакету допомоги постраждалим фермерам.

Також, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) розпочав реалізацію програми допомоги малому та середньому агробізнесу в Україні. Бюджет програми складає 750 тисяч євро. Про це 19 грудня 2022 року повідомила прес-служба банку. У повідомленні йдеться, що програма фінансується ЄБРР через мультидонорський рахунок стабілізації та сталого розвитку України та має бюджет 750 тис. євро, розрахований на наступні три роки [14].

У рамках програми її учасники матимуть змогу отримати професійні консультації, які допоможуть їм покращити операційні показники, корпоративне управління, стандарти харчової безпеки та якості. Також повідомляється, що за останні два роки в рамках цієї програми було ініційовано 32 проекти в 11 країнах Східної Європи, Центральної Азії, Кавказу та Південно-Східного Середземномор'я.

Таким чином, навіть за найбільш сприятливих обставин Україна планує зібрати не більше 70% від обсягів врожаю минулого року. Це означає, що у кращому випадку буде забезпечена мінімальна продовольча безпека населення, а про експорт на рівні минулого року поки не йдеться. Загалом, існує велика ймовірність того, що імпортової пшениці з України не отримають Єгипет, Індонезія, Бангладеш, Туреччина та країни Магрибу, кукурудзи та ячменю – Китай, країни ЄС, Єгипет, Саудівська Аравія, олійних культур – країни ЄС.

## **2.2. Оцінка основних стратегій розвитку міжнародного аграрного підприємництва в контексті воєнного стану**

У сучасній ринковій економіці транснаціональні корпорації є ключовими гравцями, що забезпечують стабільне постачання товарів та послуг населенню різних країн. Агропромисловий комплекс також розвивається завдяки діяльності транснаціональних корпорацій.

Такі глобальні компанії є ключовими носіями прямих іноземних інвестицій і забезпечують сегментацію агропромислового комплексу у масштабах світового господарства.

Відповідно до статистичних даних Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД), з 25 найбільших транснаціональних корпорацій, що займаються агробізнесом, 12 компаній розташовані у країнах, що розвиваються. Зокрема, 6 із 12 транснаціональних корпорацій розташовуються на території Малайзії [55]. У табл. 2.2 відображено найбільші за обсягами активів транснаціональні корпорації агропромислового комплексу (див. Табл. 2.3).

## Найбільші транснаціональні корпорації світу у сфері агробізнесу

Сфери діяльності				
Сільськогосподарське виробництво	Постачання засобів для агровиробництва	Промисловість харчова	Роздрібна торгівля	Приватні підприємства
Sime Darbi	BASF AG	Nestle	Worth Mart Stores	Karigil Inc
Dole Food Company	Bayer AG	AB InBev Efes	Metro AG	Mars Inc Fresh
Fresh Del Monte Produce Inc	Dow Chemical	Kraft Foods	Carrefour SA	Lactalis
Socfinal	Deere and Company	Unilever	Tesco PLC	Suntory
Charoen Pokphand Foods	PCL Du Pont	Coca Cola	MCDonald's	Dr. August Oetker Nahrungsmittel KG

Примітка. Складено автором за даними Міністерства аграрної політики та продовольства України.

Діяльність даних транснаціональних корпорацій має відношення, як мінімум, до 20 країн на планеті. Ці корпорації мають диверсифіковану структуру і дозволяють об'єднувати декілька основних напрямів бізнесу у сільському господарстві.

Серед цих сфер можна назвати такі: господарська діяльність на плантаціях; обслуговування та продаж сільськогосподарської техніки; продаж нерухомості; розвиток енергетики; послуги з охорони здоров'я; обробка інформаційних даних [75].

Отже, на основі діяльності цих ТНК оцінимо основні стратегії розвитку міжнародного аграрного підприємництва в контексті воєнного стану. Для цього, передусім, необхідно визначити групи факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та навести характеристику сильних і слабких сторін діяльності ТНК у сфері аграрного бізнесу (див. Табл. 2.4).

Як свідчить аналіз факторів середовища безпосереднього оточення, сукупність складових конкуренції визначає можливість отримання прибутку в галузі або інвестиційного доходу.

Можна зробити висновок, що галузі міжнародного аграрного бізнесу притаманна висока конкуренція. У галузі досить високі показники технологічності та інноваційності [66].

Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на діяльність ТНК у сфері  
аграрного бізнесу

Група факторів	Фактор	Прояв впливу	Можливі наслідки для аграрних ТНК
Економічні	Національний дохід (НД)	Збільшення рівня національного доходу	При збільшенні національного доходу економіка і фінанси країни швидше розвиваються, отже, корпорації необхідно впроваджувати нові технології, розробляти активну політику з впровадження нових технологій та товарів.
	Інфляція	Знецінення наявного капіталу підприємства	Вкладання коштів у високоліквідні цінні папери; перетворення валюти, яка швидко знецінюється, на стабільну.
	Темпи росту ключових галузей промисловості	Зростання попиту на товари підприємства	Проведення активної інвестиційної політики.
Політичні	Міждержавні угоди з іншими урядами	Погіршення стосунків між державами	Підтримка стабільних тісних зв'язків з іноземними контрагентами; завоювання репутації надійного партнера.
Законодавчі	Внесення змін у нормативні акти	Перехід до нових бухгалтерських стандартів; нових вимог до безпеки	Формування резервів на покриття можливих збитків за зміни законодавчої бази; чітке дотримання усіх вимог законодавства
Соціально-демографічні	Зміна чисельності населення, демографічні показники	Зменшення кількості потенційних споживачів	Проведення акцій на товари з низьким попитом.
	Рівень кваліфікації робочої сили	Низький рівень професійних знань у персоналу підприємства	Розробка внутрішньо-підприємницьких програм підвищення кваліфікації робітників, посилення працівників на перекваліфікацію та курси.
	Міграційні тенденції	Відплив кваліфікованих кадрів технічних професій за кордон	Розробка мотиваційних програм для висококваліфікованого персоналу.
	Зростання рівня соціальних потреб населення	Зростання соціальних витрат	Удосконалення соціального пакету для працівників підприємства.

Примітка. Складено автором за даними Світового банку.

Високі показники технологічності та інноваційності в галузі свідчать про використання сучасних технологій та практик, які можуть забезпечити конкурентні переваги. Інноваційні рішення, такі як використання автоматизації, розумних систем управління та новітніх методів вирощування рослин або тварин, можуть сприяти

підвищенню продуктивності, зниженню витрат та покращенню якості продукції. Це може бути важливим фактором для забезпечення успіху та стійкості в умовах високої конкуренції [75].

Проведемо аналіз конкурентного середовища ТНК у сфері аграрного бізнесу за допомогою моделі галузевої конкуренції М. Портера (табл. 2.5):

Таблиця 2.5

Аналіз внутрішнього та зовнішнього конкурентного середовища ТНК у сфері аграрного бізнесу

<b>Групи факторів</b>	<b>Фактори</b>	<b>Прояв фактора</b>	<b>Вплив на підприємство</b>	<b>Можлива реакція з боку підприємства</b>
Споживачі	Міжнародний ринок агропромислової продукції	Зниження попиту	Скорочення виручки, валового доходу й прибутку	Збільшення реалізації до максимально можливих обсягів
Постачальники	Постачання сировини й засобів матеріально-технічного призначення	Подорожчання сировини й засобів матеріально-технічного призначення	Зростання собівартості продукції й засобів матеріально-технічного призначення	Пошук нових постачальників
Конкуренти	Конкуренція на внутрішньому ринку; конкуренція з зарубіжними компаніями	Зростання обсягів продукції; скорочення чисельності населення	Скорочення виручки	Пошук можливостей щодо поліпшення асортименту, якості товарів; впровадження зарубіжного досвіду роботи

Примітка. Складено автором за даними Світового банку.

Далі побудуємо матрицю SWOT-аналізу ТНК у сфері аграрного бізнесу і зробимо узагальнення для створення можливостей подальшого вибору стратегії розвитку корпорацій в умовах воєнного стану (див. Табл. 2.6).

## Матриця SWOT-аналізу ТНК у сфері аграрного бізнесу

	Можливості	Загрози
<b>Сильні сторони</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність повного циклу виробництва сільськогосподарської продукції.</li> <li>2. Високий рівень надійності роботи обладнання ТНК.</li> <li>3. Стабільність попиту на товари ТНК.</li> <li>4. Впізнаваність торгової марки корпорацій.</li> <li>5. Можливість інвестування у розширення асортименту продукції.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Економічна ситуація у світі та воєнний стан в Україні.</li> <li>2. Можливе припинення роботи у військовий час.</li> <li>3. Ймовірність виникнення надзвичайних ситуацій техногенного характеру.</li> <li>4. Достатньо висока зношеність основних засобів.</li> <li>5. Втрата товарів при виробництві та транспортуванні.</li> </ol>
	Можливості	Загрози
<b>Слабкі сторони</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Диверсифікація постачальників сировини.</li> <li>2. Наявність висококваліфікованого персоналу.</li> <li>3. Впровадження інноваційних технологій.</li> <li>4. Залучення інвестицій (державних, іноземних, портфельних).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перебої у постачанні сировини та необхідність виконання умов постачальників-монополістів.</li> <li>2. Зростання собівартості виробництва товарів.</li> <li>3. Неможливість використання повної потужності виробничого циклу.</li> </ol>

Примітка. Складено автором за даними Світового банку.

Результати SWOT-аналізу дозволяють сформулювати перелік першочергових заходів, які аграрні ТНК повинні провести для нівелювання впливу таких негативних факторів, як зменшення обсягів постачання товарів, підвищення рівня інфляції та неможливість використання повної потужності виробництва.

Отже, можна зробити висновок, що на сучасному етапі функціонування аграрним транснаціональним корпораціям слід спрямувати основні зусилля на збереження існуючих позицій на ринку та на усунення негативних факторів внутрішнього впливу.

Ідентифікацію стратегічних активів аграрних ТНК для підтримки їх конкурентоспроможності на міжнародному ринку проведемо за допомогою методики VRIO (див. Табл. 2.7).

## Аналіз стратегічних активів ТНК у сфері аграрного бізнесу

Група стратегічних активів	Аналітична оцінка за VRIO-характеристиками				Висновок щодо стратегічної значущості активу
	V – цінність	R – рідкісність	I – відновлюваність	O – організованість/упорядкованість	
<b>Основні активи</b>					
Фінанси	Так	Ні	Ні	Ні	Конкурентний паритет
Технології	Так	Ні	Так	Так	Стійка конкурента перевага (сила)
Основні засоби	Так	Ні	Ні	Ні	Конкурентний паритет (слабкість)
Конкурентна позиція	Так	Ні	Ні	Ні	Конкурентний паритет (слабкість)
Персонал	Так	Ні	Так	Так	Стійка конкурента перевага (сила)
Репутація	Так	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет (слабкість)
<b>Відмінності</b>					
НДДКР	Так	Ні	Так	Так	Стійка конкурента перевага (сила)
Маркетинг	Ні	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет (слабкість)

Примітка. Складено автором за даними Гринь В.П. Розвиток звітності щодо стратегічних активів підприємства. // Підприємництво і торгівля. – 2021. – Вип. 28. – С. 20-26.

Методика VRIO включає аналіз наступних елементів:

1. Цінність (value). Ця складова дозволяє оцінити, наскільки актив дає перевагу чи вигоду компанії. Важливо визначити, які активи аграрних ТНК є важливими, тобто які з них можуть створити значну цінність для компанії та сприяти досягненню конкурентних переваг.



2. Рідкісність (rarity). Дана складова допомагає оцінити, наскільки актив є рідкісним або надзвичайно важкодоступним для конкурентів. Якщо актив є рідкісним і не так легко відтворити чи замінити, це може дати перевагу аграрним ТНК на світовому ринку.[66]

3. Відновлюваність (inimitability). За допомогою аналізу даної складової можна оцінити, наскільки важко конкурентам скопіювати чи відтворити актив. Якщо актив є важкодоступним для наслідування, це може забезпечити аграрній ТНК довготривалу конкурентну перевагу.

4. Організованість (organization). Ця складова допомагає оцінити, наскільки компанія готова та здатна ефективно управляти активом. Організованість оцінюється з бочки зору наявності належних структур, процесів, систем керування та людських ресурсів [66].

Отже, компанії у сфера аграрного бізнесу своїми стратегічними активами визначають інноваційні технології виробництва сільськогосподарської продукції. Такі стратегічні активи забезпечують стійкі конкурентні переваги підприємству. Вище проведений аналіз дає змогу стверджувати, що для компаній, що діють у сфері аграрного бізнесу в умовах світової кризи важливо сформулювати такі нематеріальні активи, як репутація (бренд), організаційні знання та корпоративна культура.

## **Висновки до розділу 2**

Україна є провідним експортером на світовому ринку сільськогосподарської продукції, причому вона виробляє стільки кукурудзи, пшениці, соняшникової олії, що це становить 10% калорій, споживаних всім населенням планети.

Існує величезна ймовірність, що імпортової пшениці з України не отримають Єгипет, Індонезія, Бангладеш, Туреччина та країни Магрибу, кукурудзи та ячменю – Китай, країни ЄС, Єгипет, Саудівська Аравія, олійних культур – країни ЄС.

Як свідчить аналіз факторів середовища безпосереднього оточення, сукупність складових конкуренції визначає можливість отримання прибутку в галузі або доходу на інвестиції. Можна зробити висновок, що галузі міжнародного аграрного бізнесу

притаманна висока конкуренція. У галузі досить високі показники технологічності та інноваційності.

Можна зробити висновок, що на сучасному етапі функціонування ТНК аграрного бізнесу слід спрямувати основні зусилля на збереження існуючих позицій на ринку та на усунення негативних факторів внутрішнього впливу.

ТНК аграрного бізнесу своїми стратегічними активами визначає інноваційні технології виробництва сільськогосподарської продукції. Такі стратегічні активи забезпечують стійкі конкурентні переваги підприємству. Проведений вище аналіз дає змогу стверджувати, що для ТНК аграрного бізнесу в умовах світової кризи важливо сформувати такі нематеріальні активи, як репутація (бренд), організаційні знання, корпоративна культура.

Обсяг експортних операцій з реалізації продукції рослинництва у 2023 році сягатиме 3760,94 млн. дол. США, а в 2024 році – 35434,88 млн. дол. США. Отримані значення свідчать про значне погіршення зовнішньоекономічної діяльності України в сфері агробізнесу у прогнозованих періодах, що являється наслідками жорстокої агресії росії.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ МІЖНАРОДНОГО АГРОБІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

#### **3.1. Можливості та перешкоди здійснення міжнародного агробізнесу з урахуванням фактору повномасштабного вторгнення росії на територію України**

У наслідок збройної агресії російської федерації, що почалася ще у 2014 році, Україна втратила частину своїх сільськогосподарських угідь на окупованих територіях Луганської та Донецької областей та Автономній Республіці Крим. Проте, аграрний сектор економіки загалом вдалося адаптувати до умов війни й продемонструвати стабільність розвитку.

У 2021 році було зібрано рекордний врожай сільськогосподарських культур за часи незалежності (86 млн тонн зернових та зернобобових). Україна також досягла лідерства в постачанні певних видів сільськогосподарської продукції на зовнішні ринки. Протягом тривалого часу Україна знаходиться серед п'ятірки світових лідерів щодо експорту сільськогосподарських продуктів, зокрема, соняшникової олії, пшениці, кукурудзи та ячменю. У 2021 році сільськогосподарська продукція становила більше третини загального обсягу товарного експорту країни (40,7% або 27,7 млрд доларів США) [40].

Однак, діюча модель розвитку аграрного сектору виявилася надзвичайно вразливою. Вона ґрунтується на масштабних ефектах, сировинному характері та деформованій структурі сільськогосподарського виробництва. Великі підприємства, переважно аграрні компанії, спеціалізуються на рослинництві, вирощуючи високоприбуткові та швидкозбиткові сільськогосподарські культури. У той же час, дрібні підприємства, фермери, господарства та населення займаються виробництвом трудомістких продуктів тваринництва, а також вирощуванням плодоовочевих та

ягідних культур. Ця модель стала незворотно проявлятися під час повномасштабного військового вторгнення російської федерації з лютому 2022 року.

Основними проблемами, які є характерними для аграрного сектору, є наступні:

1. Неможливість проведення польових робіт у зоні конфлікту. На значній частині сільськогосподарських земель неможливо вести сільськогосподарську діяльність через окупацію, постійні обстріли або мінування. Агресор може зосереджувати обстріли на сільськогосподарській техніці та полях під час дозрівання та збору врожаю.

2. Блокування експорту сільськогосподарської продукції морським шляхом, що негативно впливає на дохідність вітчизняних сільськогосподарських виробників, знижує експортні надходження і призводить до світової продовольчої інфляції та можливого голоду в деяких країнах. Це також може спричинити нову хвилю глобальних міграцій.

3. Руїнування інфраструктури виробництва, переробка та зберігання сільськогосподарської продукції та продуктів харчування. Ворог знищує не тільки військові об'єкти, але й зерносховища, продовольчі склади, логістичну інфраструктуру та сільськогосподарську техніку. Метою агресора є унеможливлення ведення сільськогосподарського виробництва в Україні, погіршення продовольчого забезпечення країни та створення глобальної продовольчої кризи.

4. Погіршення забезпеченості сільськогосподарських підприємств матеріально-технічними засобами. Недостатні фінансові ресурси та небезпека бойових дій призводять до спрощення процесів сільськогосподарського виробництва, зменшення використання добрив та засобів захисту рослин, що знижує врожайність сільськогосподарських культур та погіршує якісний склад земель. Кризові явища на ринку палива та потреба відновлення знищеної техніки також впливають на своєчасність збору сільськогосподарських культур [64].

5. Проблеми забезпечення продовольством населення в окупації та на межі ведення бойових дій. Активне ведення бойових дій, постійні обстріли населених пунктів, зміна лінії фронту ускладнюють забезпечення продовольством людей, які з

різних причин не змогли залишити місця проживання й надалі потребуватимуть допомоги з боку держави та волонтерів [70].

У 2022 році агробізнес стикнувся з численними проблемами, серед яких варто виділити логістичну кризу та зростання цін на матеріально-технічні ресурси [69]. Ці проблеми також негативно позначилися на рентабельності операційної діяльності аграрних підприємств, яка виявилася однією з найнижчих у порівнянні з іншими видами економічної діяльності (табл. 3.1):

Таблиця 3.1

Рівень рентабельності діяльності великих і середніх підприємств за видами економічної діяльності у вересні- грудні 2022 року, (%)

Види економічної діяльності	Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності підприємств	Рівень рентабельності (збитковості) всіх видів діяльності підприємств
Сільське, лісове та рибне господарство	-1,2	-5,2
Промисловість	1,7	-5,1
Будівництво	-0,2	-1,4
Оптова та роздрібна торгівля	13,3	-3,6
Транспорт, складське господарство	6,7	-1,8
Тимчасове розміщення й організація харчування	-25,5	-32,0
Фінансова та страхова діяльність	20,3	3,5
Операції з нерухомим майном	2,3	5,0
Професійна та наукова діяльність	-6,9	-34,8
Діяльність у сфері адміністративного обслуговування	-6,1	-13,6
Освіта	5,3	0,2
Охорона здоров'я	29,0	13,1
Мистецтво	-1,9	2,3
Надання інших видів послуг	-11,0	-19,9

Примітка. Складено автором за даними Міністерства аграрної політики та продовольства України і Державної Митної Служби України.

Загалом, попри труднощі, вітчизняний агробізнес разом із державними інституціями зосередили зусилля на стабілізації ситуації в сільському господарстві, завдяки чому вдалося запобігти значним втратам в аграрному секторі та забезпечити продовольчу безпеку.

Необхідно врахувати, що аграрний сектор повністю залежить від біологічних процесів росту та розвитку рослин і тварин. Він також має один з найбільших періодів окупності витрат, що обмежує можливості швидкої переорієнтації виробництва на іншу продукцію. Тому швидка корекція посівів сільськогосподарських культур озимих груп, які були засіяні восени 2021 року, стає неможливою.

В результаті, структура посівів сільськогосподарських угідь для врожаю 2022 року зазнала диференційованих змін в залежності від періоду висаджування культур [64]. Наприклад, площа ярої пшениці, посіяної у 2021 році, становила 192 тис. га, тоді як цього року посіяно майже 200 тис. га. Площа посівів сої скоротилася з 1300 тис. га до близько 1250 тис. га. Площі посівів експортно-орієнтованих сільськогосподарських культур також зазнали змін: площа посівів соняшнику зменшилася на 1 млн 809,7 тис. га порівняно з попереднім роком, але все ж залишалася високою – 4 млн 700 тис. га. Посіви кукурудзи зменшились з 5 млн 500 тис. га в минулому році до 4 млн 600 тис. га в цьому році, переважно через складнощі в логістиці цієї культури [66].

Водночас, можна вважати, що відсутність конкретних стратегічних завдань розвитку переробної промисловості та спрямування видатків державного бюджету на фінансування цілей розвитку є однією з ключових причин неефективності стратегій економічного спрямування в Україні. Крім того, відсутність таких цілей спрямовує державне фінансування (тобто субсидії, заявки) на трансформацію сировинного та аграрного сектору економіки, який також має сировинний характер. Зростання ролі сировини в експортній системі України тягне за собою посилення залежності економіки від певних сировинних циклів, що є постійним тиском на стабільність фінансово-грошового плану. Зменшення складності економіки, її деіндустріалізація, зменшення частки продукції інтелектуальної власності в структурі промислового виробництва тягне за собою зниження рівня ВВП і ВВП на душу населення, оскільки індекс складності економіки обернено пропорційний розвиток ВВП. Зауважимо, що чим вищий рівень цього показника, тим менший індекс складності економіки [55].

Зазначені задекларовані цілі економічних стратегій в Україні, як зростання рівня іноземних інвестицій, також не реалізуються, оскільки в Україні існує багато

загроз і ризиків для прямих іноземних інвесторів. Це призводить до перевищення рівня міграції над рівнем інвестицій. З цих причин показники економічної свободи та свободи інвестицій майже не впливають на ВВП та ВВП на душу населення в українських реаліях.

Окремим орієнтиром фінансування має стати відновлення зруйнованої інфраструктури. Зважаючи на певну економічну ідеологію, виділимо ключові актуальні стратегічні орієнтири та умови реалізації стратегії [50].

Враховуючи факт руйнування економічної інфраструктури в Україні та зупинку роботи багатьох підприємств, які мали важливе значення у формуванні загального ВВП, ключовими орієнтирами нової економічної стратегії є відновлення післявоєнного ВВП, оновлення інфраструктури, та зростання зовнішніх інвестицій (рис. 3.1.):

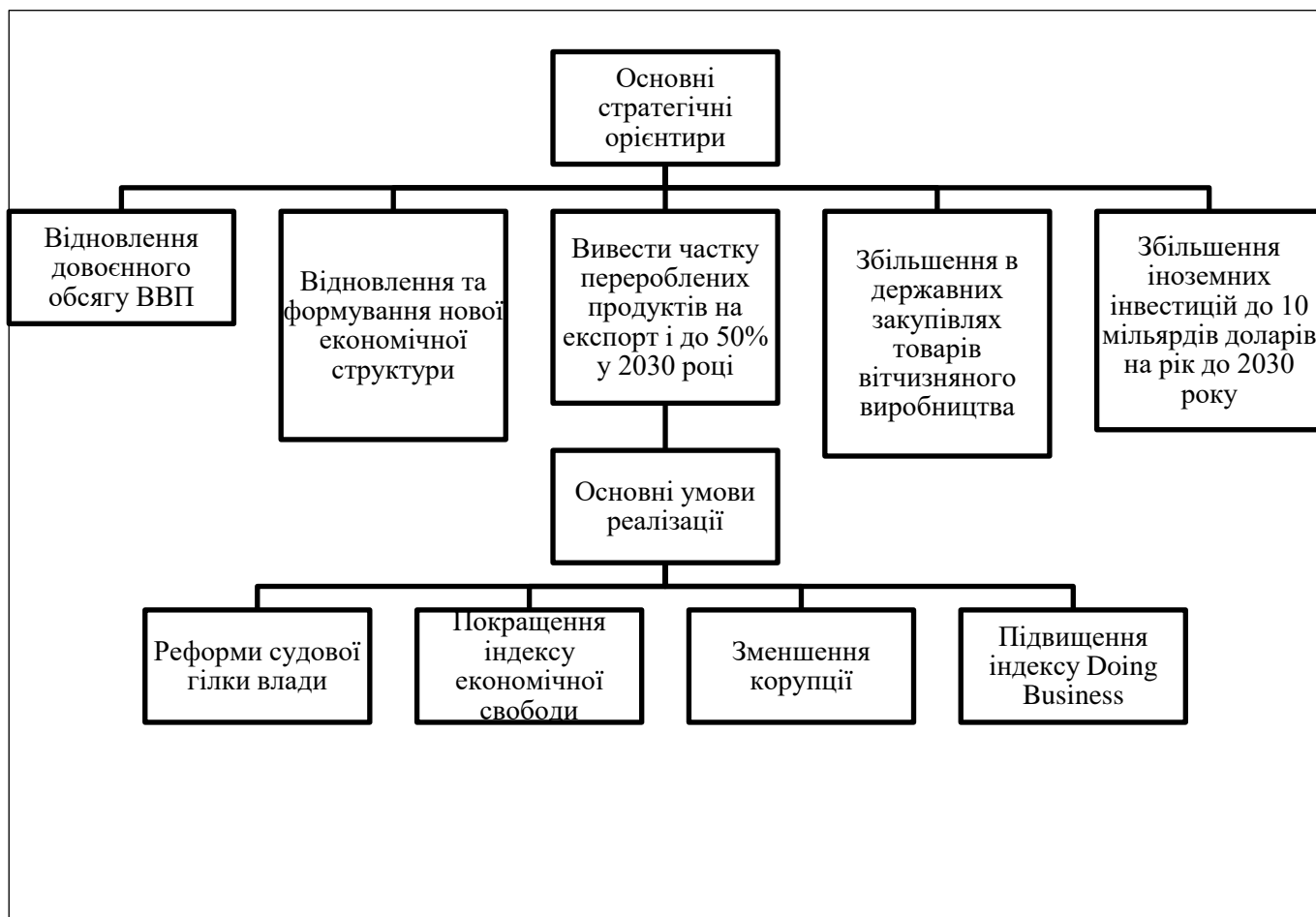


Рис. 3.1. Основні стратегічні орієнтири економіки України.

Примітка. Побудовано автором за даними Кабінету Міністрів України.

Дискусійною є можливість визначення стратегічних орієнтирів економічного розвитку в умовах військових дій. Війна ще триває, тому ймовірні військові руйнування, наступ російської армії та удари по об'єктах критичної інфраструктури можуть мати несподівані наслідки. Падіння ВВП України протягом лютого-вересня 2022 року сягнуло 30%. У майбутньому цей показник також може змінитися в бік подальшого зростання. Водночас, можна погодитись із поглядами деяких дослідників, що відновлення української економіки має бути тривалим і цілеспрямованим процесом, який можна поділити на певні досить умовні періоди діяльності окремих державних структур [27].

Зокрема, важливу роль у відновленні економіки країни мають відіграти державні структури як на центральному, так і на місцевому рівнях. Можливо, виникне потреба у формуванні більш потужного змішаного блоку власності за умови домінування державної власності в ключових сферах економічного життя (насамперед, енергетиці та важкій промисловості). Допомога з боку європейських країн та США, ймовірно, не буде надана приватним структурам, а буде спрямована до бюджету [54].

Тому роль державних органів у розподілі та використанні допомоги ще зростатиме. Відповідно до кейнсіанської теорії, ключові ролі в кризових ситуаціях відводяться регуляторним органам, які своїми наказами можуть обмежувати чи стимулювати грошовий обіг тощо. Але, водночас, запропоновані механізми мають великі корупційні ризики [70].

Тому необхідною умовою будь-яких стратегій щодо відновлення економіки України є затвердження цих документів на законодавчому рівні та встановлення персональної та відомчої відповідальності за їх реалізацію. Це дозволить уникнути ризиків популізму та декларатизму при реалізації державних програм відновлення економіки та макроекономічної політики України в цілому.

Ця умова є також актуальною для реалізації стратегії економічної політики не лише на макрорівні, а й на мезорівні. До цього рівня входять регіони та територіальні громади, оскільки формування позитивних умов для інвестування та ведення бізнесу у вигляді ефективної законодавчої бази, сприятиме подальшому залученню



інвесторів для відновлення економічного життя територіальних громад, що в свою чергу також посилить надходження до місцевих бюджетів. Реальне досягнення такої мети можливе в умовах подальшої реалізації судової реформи та повноцінного запуску Бюро економічної безпеки.

Реалізація таких заходів свідчать про курс української влади на подальшу орієнтацію податкового, митного та антимонопольного законодавства на зменшення корупційної складової в митних та інших фіскальних органах. У свою чергу, це також дозволить збільшити надходження до державного бюджету України, створити передумови для зростання фінансування державних програм економічного розвитку. З підвищенням такого показника, як індекс економічної свободи, інші індекси (наприклад, Doing business) стануть необхідною ланкою у залученні іноземних капіталовкладень [72].

Складові цих індексів створюють і демонструють світові рівень інвестиційного та бізнес-клімату в Україні, бажання влади захистити права інвесторів, зокрема щодо прав власності.

Звернення до іноземних інвестицій створить передумови для формування балансу між грошовим капіталом і трудовими можливостями, тобто хоча б частково подолає безробіття в рамках проведеної реорганізації промислового виробництва. Тому планування в економічній сфері, поряд з відновленням старих підприємств, потребуватиме також будівництва нових, впровадження принципів раціоналізації виробничих циклів, використання сучасних досягнень науки і техніки, цифрових технологій, підвищення кваліфікації працівників. Ці фактори можуть стати факторами, які зупинять відтік кадрів за кордон, дозволять реконструювати та оновити виробничі фонди, залучати інтелектуальну власність у розвиток української економіки [66].

Водночас, першочерговими заходами у воєнний час є подальша децентралізація та розробка різноманітних територіальних програм, здатних подолати сучасні виклики, а саме:

- відновлення житла для внутрішньо переміщених осіб та інших категорій населення, що постраждали від російської агресії;

- виплата грошової допомоги громадянам, які постраждали внаслідок війни;
- створення якомога більшої кількості робочих місць на неохоплених війною територіях, прифронтовій лінії;
- будівництво та перезапуск підприємств, орієнтованих на місцеві особливості розвитку традиційних галузей економіки [78].

У зв'язку з численними зовнішніми та внутрішніми чинниками, прогнозування результатів діяльності агробізнесу на 2023 рік стає складною задачею. Основні фактори, що впливатимуть на ці результати, – це кліматичні умови та наявність необхідних матеріально-технічних ресурсів. Очікується, що агробізнес переорієнтується на вирощування олійних культур, з урахуванням скорочення площ під традиційними зерновими культурами.

Рекомендується приділяти більше уваги вирощуванню цих культур і забезпечувати кращий догляд, щоб інтенсифікувати виробництво та компенсувати можливі втрати у виробництві.

Незважаючи на цінову та логістичну невизначеність на ринку, найкращою антикризовою стратегією в сучасних умовах буде диверсифікація економічної діяльності в сільському господарстві, розвиток мініпереробки аграрної продукції та оптимізація витрат за допомогою сучасних цифрових інноваційних технологій «розумного» землеробства. [33]

Таким чином, основними проблемами, які виникли у аграрному секторі у зв'язку з військовим вторгненням росії на територію України, є неможливість проведення польових робіт у зоні конфлікту, блокування експорту сільськогосподарської продукції морським шляхом, руйнування інфраструктури виробництва, що ускладнює переробку та зберігання сільськогосподарської продукції і продуктів харчування, погіршення забезпеченості сільськогосподарських підприємств матеріально-технічними засобами, а також проблеми забезпечення продовольством населення в окупації та на межі ведення бойових дій. Водночас, диверсифікація економічної діяльності в сільському господарстві, використання технологій «розумного» землеробства тощо дозволять хоча б частково подолати існуючі проблеми.

### **3.2. Пріоритетні напрямки здійснення міжнародного агробізнесу на тлі військової агресії**

Після виникнення глобальної продовольчої кризи, що викликана широкомасштабним вторгненням росії в Україну, Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (ФАО) розробила у 2022 році План швидкого реагування та Стратегію підтримки зберігання зерна. Ці ініціативи були реалізовані у співпраці з ключовими партнерами ФАО – Кабінетом Міністрів України, Мінагрополітики та місцевими державними адміністраціями.

Усього ФАО планувала залучити 180,4 млн. дол. США на реалізацію Плану швидкого реагування в Україні у 2022 році. З цієї суми 115,4 мільйони доларів США передбачалося витратити на заходи Плану швидкого реагування, а 65 млн. дол. США – у межах Стратегії підтримки зберігання зерна. Згідно з результатами року, вдалося фінансувати 37% заходів Плану та 92% Стратегії [41].

За даними ФАО, протягом війни у 2022 році було реалізовано наступні заходи:

- було надано понад 40 тисячам домогосподарств насіння овочів, насіннева картопля та багатоцільова грошова допомога для екстреної підтримки сільськогосподарського виробництва;
- понад 5,4 тисяч тонн насіння озимої пшениці було надано для підтримки понад 1,5 тисячі дрібних фермерських господарств та 6,6 тисяч сільських домогосподарств;
- 27 тисячам домогосподарств надавалася підтримка зимовими кормами для тварин та ремонтом приміщень для худоби;
- багатоцільова грошова допомога була надана понад двом тисячам сільських домогосподарств, зокрема в Дніпропетровській, Херсонській та Запорізькій областях;
- понад 26 тисяч зернових рукавів та 105 комплектів для завантаження та розвантаження зерна були надані майже 1,5 тисячам малих та середніх сільськогосподарських товаровиробників. Очікується, що до кінця березня 2023 року

буде поставлено 30 тисяч зернових рукавів для зберігання понад 6 мільйонів тонн зернових культур [53].

У 2023 р. ФАО буде продовжувати надавати допомогу Україні згідно з Планом реагування на 2023 рік. Ця допомога буде зосереджена на трьох основних напрямках діяльності, які потребуватимуть фінансування в розмірі 205 млн. дол. США.

По-перше, ФАО виділятиме кошти на відновлення продовольчої безпеки та самозабезпечення продовольством у дев'яти областях України. Це стосуватиметься 500 тисяч домогосподарств у сільській місцевості, які знаходяться в зоні конфлікту, на прибережних територіях та інших районах, що постраждали від війни. Обсяг фінансування цього напрямку становитиме 100 млн. дол. США. Ці кошти будуть використовуватися для забезпечення сільських господарств необхідними засобами виробництва рослинництва (насіння, добрива, обладнання) та тваринництва (корми, приміщення для тварин, ветеринарні засоби) через готівкові кошти, ваучери і матеріальну підтримку [80].

По-друге, ФАО буде спрямовувати допомогу на відновлення сільськогосподарського виробництва та ланцюгів створення доданої вартості. Для цього планується залучити 90 млн. дол. США. Ці заходи допоможуть надати малим і середнім сільськогосподарським виробникам у секторі тваринництва, рибного господарства та харчовій та переробній галузях альтернативні джерела енергії. Крім того, буде здійснено інвестиції у відновлювані джерела енергії та ефективні технології сушіння зерна. Також планується забезпечити насінням кукурудзи, ярої та озимої пшениці, інших культур, а також добривами (на площу не більше 10 га) малих і середніх сільськогосподарських виробників, які знаходяться на територіях, що постраждали від війни [80].

По-третє, ФАО планує залучити і виділити 15 млн. дол. США на відновлення критично важливих послуг для агропродовольчої системи. Це буде стосуватися покращення і збереження якості зерна, вирішення технічних проблем, пов'язаних з наземним транспортом та підтримки експорту зерна до країн, які мають нагальну потребу у продовольстві. Також буде зосереджено зусилля на зміцненні системи безпеки здоров'я населення шляхом підтримки ветеринарних послуг, зокрема через

підвищення потенціалу Державної служби України з питань безпеки харчових продуктів та захисту споживачів, інших урядових органів, сільськогосподарських виробників, трейдерів тощо [75].

Умови війни створюють численні виклики для аграріїв і можуть впливати на їхню здатність виробляти продукти харчування. Однак, існують деякі варіанти рішень, які можуть допомогти подолати ці проблеми. Наведемо деякі можливі шляхи вирішення проблем аграріїв в умовах війни (табл. 3.2.):

Таблиця 3.2

Пріоритетні напрямки подолання поточних та довгострокових проблем українських аграріїв в умовах війни

<b>Рішення</b>	<b>Недоліки</b>
<i><b>Рішення на короткострокову перспективу</b></i>	
Поступове зняття валютних обмежень і перехід до плаваючого валютного курсу	Потенційна дестабілізація валютного курсу
Відновлення нормального функціонування механізму відшкодування ПДВ	Додаткове навантаження на держбюджет
Покращення доступу для фінансування у вигляді додаткових кредитних інструментів, в тому числі для великих гравців ринку (за сприяння з боку міжнародних фінансових організацій)	Потреба в пошуку надійного партнера, що компенсуватиме збільшені ризики, пов'язані з безперешкодним функціонуванням агропідприємств в умовах війни
<i><b>Рішення на довгострокову перспективу</b></i>	
Закупівля міжнародними організаціями (FAO, World Food Programme) українського зерна для країн з низьким рівнем доходів та продовольчою кризою за цінами.	Потреба в пошуку надійного партнера, що візьме на себе зобов'язання закупівлі агропродукції
Постачання міжнародними організаціями (FAO, World Food Programme) українським аграріям за заниженою ціною засобів виробництва, частка яких в собівартості виробництва є високою та яка суттєво зросла з початком повномасштабної війни	Потреба в пошуку надійного міжнародного партнера, що візьме на себе зобов'язання компенсувати частину вартості засобів виробництва
Забезпечення ефективного функціонування та розширення «зернової» угоди в довгостроковій перспективі за допомогою додаткових страхових гарантій з боку уряду чи міжнародних фінансових організацій	Потенційне перешкоджання роботи «зернової» угоди з боку країни-агресора
Продовження скасування тарифів та нетарифних обмежень з боку ЄС та країн G7 на кілька років вперед	Необхідність в залученні довгострокової підтримки з боку ЄС та країн G7 Необхідність стимулювання переробки харчової продукції

Примітка. Складено автором за даними Центру економічного відновлення.

Умови війни негативно впливають на аграрний сектор економіки, але необхідно шукати шляхи подолання проблем аграріїв і забезпечити їхній стабільний розвиток. Дефіцит валютних коштів може бути однією з проблем аграрного сектору. Рішення, спрямовані на збільшення валютної виручки агровиробників, можуть допомогти їм отримувати більше грошей за свою продукцію на зовнішньому ринку. Це може стимулювати розвиток сектору і поліпшити фінансовий стан аграріїв.

Умови війни можуть призводити до нерівності між цінами на агропродукцію на внутрішньому ринку і світових ринках. Рішення, спрямовані на зменшення цієї різниці, можуть допомогти агровиробникам отримувати справедливу вартість за свою продукцію і забезпечити їм стабільні умови для виробництва [72].

У військовий період можуть виникати проблеми зі забезпеченням аграрних підприємств оборотними коштами. Рішення, спрямовані на збільшення обсягів оборотних коштів агровиробників, можуть полегшити їхню фінансову ситуацію та забезпечити можливість продовжувати виробництво без перебоїв.

Війна може призводити до підвищення цін на засоби виробництва внутрішнього ринку. Рішення, спрямовані на зниження вартості цих засобів, можуть допомогти зменшити витрати аграріїв і підтримати їхню ефективність.

Ліквідність є важливим аспектом фінансової стійкості аграрних підприємств. Рішення, спрямовані на збільшення ліквідності агровиробників, можуть покращити їхню здатність до виконання фінансових зобов'язань та інвестування в розвиток [53].

Стимулювання процесів відновлення операційної діяльності та підтримка стабільної ліквідності агровиробників може забезпечити стійкість сектору та сприяти його подальшому розвитку.

Наслідки війни можуть призводити до зниження рівня доходів та залежності від імпорту агропродуктів в країнах. Рішення, спрямовані на підтримку власного виробництва та забезпечення продовольчої безпеки можуть допомогти зменшити ризики в цих країнах і забезпечити стабільні поставки продуктів харчування.

Розвиток аграрного сектору є важливим для економіки України. Рішення, спрямовані на підтримку українських агровиробників та забезпечення їхньої

прибутковості, можуть стимулювати економічне зростання країни та зміцнення її позицій на світовому ринку.

Проаналізовані вище напрями показують, що рішення, спрямовані на подолання проблем аграріїв умовах війни можуть мати значний позитивний вплив на аграрний сектор та економіку в цілому.

Для сприяння підтримці агробізнесу під час воєнного конфлікту уряд впровадив декілька програм, включаючи такі заходи, як податкові пільги (звільнення від сплати єдиного соціального внеску у разі відсутності доходу у підприємців, звільнення від сплати екологічного та земельного податків протягом періоду воєнного стану та протягом року після нього для підприємств, розташованих у зонах бойових дій), а також припинення податкових перевірок для бізнесу тощо [76].

Окрім вже запроваджених заходів, важливим компонентом ефективної підтримки та відновлення бізнесу в Україні є вивчення досвіду інших країн, які стикалися з форс-мажорними обставинами, такими як війни, пандемії тощо.

Взаємодія між урядом країни та міжнародними кредитними агентствами і організаціями сприяє розширенню приватного бізнесу в країні. Наприклад, Агентство США з міжнародного розвитку (USAID), недержавна некомерційна організація Оксфам, Шведська агенція міжнародного розвитку та співробітництва (SIDA) тощо сприяють розвитку підприємництва шляхом конструктивної співпраці з приватними підприємствами, інституційними інвесторами, комерційними банками, банками розвитку, експортно-кредитними агентствами та Міжнародною фінансовою корпорацією (МФК), яка належить до Групи Світового Банку [81].

Приклади такої співпраці включають угоду між банком Diamond Trust Bank Kenya Limited та МФК про надання кредиту у розмірі 50 млн. дол. США малим та середнім підприємствам, що постраждали від пандемії COVID-19. МФК також підтримує бізнес-можливості в сільському господарстві країн, що розвиваються. Наприклад, у 2021 році МФК та Федеральне Міністерство економічного співробітництва та розвитку Німеччини (BMZ) запустили Програму розвитку продовольчої системи (Food Systems Development Program), яка спрямована на залучення інвестицій від приватного сектору для підтримки ланцюга доданої вартості

виробництва харчової продукції по всій Африці та розширення доступу до фінансування сільських фермерів, дрібних фермерських господарств та малого та середнього агробізнесу [81].

Крім того, фінансово-технологічні компанії розробляють психометричні інструменти для оцінки здібностей заявників на реєстрацію бізнесу. Ці інструменти використовуються в поєднанні з кредитною історією, інформацією про заставу та досвідом ведення бізнесу для створення бальної системи оцінки позичальника. Наприклад, компанія «Лабораторія фінансового підприємництва» використовує психометричні дані заявників для розрахунку кредитного скорингу. Цей підхід допомагає клієнтам компанії (комерційним банкам, фінансовим установам) знизити кредитні ризики, безпечно збільшити розмір кредитного портфеля та зменшити витрати часу на адміністрування кредитів.

У цьому контексті, взаємодія уряду країни з міжнародними кредитними агентствами, організаціями та фінансово-технологічними компаніями відіграє важливу роль у сприянні розвитку агробізнесу. Конструктивна співпраця між приватними підприємствами, інституційними інвесторами, комерційними банками та банками розвитку з міжнародними фінансовими організаціями, допомагає залучити необхідні інвестиції, забезпечити доступ до фінансування та підтримати розвиток агробізнесу у складних умовах військової агресії [66].

Ці приклади співпраці, такі як угода між Diamond Trust Bank Kenya Limited та МФК, а також програма розвитку продовольчої системи, запущена МФК та Федеральним Міністерством економічного співробітництва та розвитку Німеччини, свідчать про ефективність подібних ініціатив у підтримці агробізнесу та забезпеченні стійкого розвитку сільського господарства [72].

Отже, розвиток конструктивної співпраці між урядом, міжнародними кредитними агентствами, організаціями та фінансово-технологічними компаніями, а також підтримка пріоритетних напрямків здійснення міжнародного агробізнесу на тлі військової агресії, важливі для підтримки стійкого розвитку аграрного сектору, забезпечення продовольчої безпеки та підвищення життєвого рівня населення.



### 3.3. Оптимізація функціонування вітчизняного аграрного сектору в умовах війни та післявоєнного відновлення

Оптимізація функціонування вітчизняного аграрного сектору в умовах війни та післявоєнного відновлення є важливим завданням, яке передує відновленню економіки та стабілізації країни після конфлікту. У таких надзвичайних ситуаціях аграрний сектор стає одним з найбільш постраждалих галузей, оскільки війна може призвести до руйнування інфраструктури, знищення врожаїв, розселення сільського населення та зниження виробництва сільськогосподарської продукції.

Нижче наведено деякі можливі заходи щодо оптимізації функціонування аграрного сектору в таких умовах (табл. 3.3):

Таблиця 3.3

#### Заходи щодо оптимізації функціонування аграрного сектору

1.Відновлення інфраструктури	Першим кроком є відновлення та ремонт сільськогосподарських будівель, доріг, систем зрошення та інших необхідних інфраструктурних об'єктів.
2.Забезпечення доступу до фінансування	Держава може надати фінансову підтримку аграрному сектору шляхом надання кредитів, субсидій або інших форм допомоги. Це допоможе сільськогосподарським підприємствам відновити виробництво та забезпечити необхідні ресурси.
3.Проведення сільськогосподарських реформ	У післявоєнний період може знадобитися перегляд сільськогосподарської політики, включаючи земельну реформу, розвиток кооперації та сільськогосподарського підприємництва, сприяння розвитку малого та середнього бізнесу у сільській місцевості.
4.Підтримка сільського населення:	Важливо забезпечити соціальну та економічну підтримку для сільського населення, яке може бути вразливим у воєнний період. Це може включати надання медичної допомоги, соціальних послуг, забезпечення робочих місць та навчання.
5.Розвиток сільського туризму	Один із способів диверсифікації доходів сільськогосподарських підприємств може бути розвиток сільського туризму. Це може сприяти привабливості сільськогосподарських регіонів, залученню інвестицій та створенню нових робочих місць.
6.Підтримка досліджень і розвитку	Інвестиції у дослідження та розвиток нових технологій у сільському господарстві можуть допомогти підвищити продуктивність та ефективність виробництва. Нові методи обробітку ґрунту, поліпшені сорти рослин та інші інновації можуть допомогти аграрному сектору стати більш стійким у важкі періоди.

Примітка. Складено автором за даними Центру економічного відновлення України.

Важливо враховувати, що конкретні заходи з оптимізації аграрного сектору залежать від контексту та особливостей конкретної країни. Поступове відновлення та реформи можуть знадобитися для повного відновлення аграрного сектору та досягнення сталого розвитку після війни та конфлікту.

Ефективний розвиток будь-якої країни, особливо після війни, неможливий без здійснення інтеграційних процесів та поширення економічних зв'язків з іншими країнами. Вони повинні здійснюватись як на рівні держави в цілому, так і на рівні окремих підприємств. Здійснення інтеграційних процесів може відбуватися в декількох напрямках відповідно до розвитку економіки держави. Для країн з перехідною економікою характерним є розширення зовнішньоекономічних зв'язків при здійсненні експортно-імпортних операцій з купівлі та продажу товарів, послуг або виконання різних робіт [78].

Умови війни створили нові виклики та можливості для розвитку аграрного сектору в Україні. Військові дії суттєво змінили економічну ситуацію в країні загалом, і зокрема, в аграрному секторі. Ці виклики вимагають нових підходів, швидкої адаптації до нових умов, трансформації діяльності та концентрації на основному завданні – виживанні. Однак, вони також відкривають нові можливості, на які аграрний сектор повинен звернути увагу. На ринку сільськогосподарської продукції з'являються нові потреби, такі як забезпечення продуктами харчування Збройних Сил України, зміна структури споживання в період воєнного часу, регіональні зміни, включаючи збільшений попит у західному регіоні через внутрішню міграцію населення, припинення постачання овочів і фруктів з окупованих територій та проблеми з імпортом. Все це створює нові можливості для аграрних виробників, які повинні не лише формувати стратегію виживання, але й ефективно використовувати ці можливості [66].

Після війни аграрний сектор може розраховувати на перспективи в післявоєнній економіці. Період після війни зазвичай характеризується відновленням та зростанням. У цей період аграрний сектор матиме свої можливості для зростання. Ключовим фактором розвитку буде людський капітал, тому головне завдання полягатиме у поверненні та створенні комфортних умов для роботи персоналу в

аграрному секторі. Важливими чинниками також будуть розвиток аграрної освіти і науки, підтримка сільськогосподарських професій та підвищення кваліфікації персоналу, у тому числі в цифровій сфері, підтримка досліджень в аграрному секторі та розвиток інновацій. Крім того, важливими факторами будуть створення стійких ланцюгів поставок у регіонах, розвиток малого та середнього підприємництва, інтеграція з конкурентоспроможною продукцією на світових ринках, зокрема в ЄС, адаптація до змін клімату, розвиток стійкого та екологічного сільського господарства, а також технологічний розвиток та цифровізація аграрного сектору [53].

Недосконалість існуючого в Україні податкового, митно-тарифного та нетарифного регулювання ЗЕД як засобів її державного регулювання є одним з найбільш істотних факторів, які «стимулюють» зростання тінізації ЗЕД і, в першу чергу, зростання її найпоширенішого прояву – контрабанди товарів.

Значні розміри ввізних митних зборів на різні види товарів, зокрема, на м'ясо та м'ясну продукцію, цукор та інші продукти харчування, при тому, що собівартість ввезених в Україну м'ясної продукції і цукру залишається значно нижче собівартості аналогічної продукції, виробленої в Україні, спричинили за собою, за оцінкою фахівців, зростання обсягів їх ввезення в Україну поза митним контролем і з приховуванням від митного контролю.

Діюча в Україні в теперішній час система митних тарифів потребує реформування у світлі адаптації митного законодавства України до вимог СОТ, кінцевою метою якого має стати досягнення по завершенні перехідного періоду рівня середньозваженої ставки ввізного мита не більше, ніж 14% на всі види товарів. Дане зниження ставки ввізного мита зробить економічно не вигідним ввезення в Україну м'ясної продукції за контрабандними схемами. У свою чергу, переорієнтація товарного потоку м'ясопродуктів з нелегальних (поза митним контролем і з приховуванням від митного контролю) каналів ввезення на легальні дозволить посилити ветеринарний і санітарний контроль такої продукції, спрямований на попередження ввезення в Україну недоброякісної м'ясної продукції [54].

У той же час, на перехідний період не можна впадати і в крайність надмірної лібералізації тарифно-митної політики щодо м'ясної продукції. Різке зниження ставок

мита на імпортовані в Україну товари в умовах незбалансованості внутрішнього товарного ринку в Україні може мати і зворотний ефект – придушити вітчизняного товаровиробника, тому що розмір експортних митних зборів істотно впливає на масштаби вітчизняного виробництва окремих видів товарів [62].

Можна виділити наступні напрямки вдосконалення тарифно-митного регулювання ЗЕД:

- внесення змін до законів з питань оподаткування (зокрема, Закон України «Про Єдиний митний тариф») з метою оптимізації ставок ввізного мита, акцизного збору, податку на додану вартість з урахуванням забезпечення необхідного рівня захисту внутрішнього ринку;

- перегляд надмірно високих ставок ввізного мита з метою виведення певних груп товарів з тіньового обороту;

- уніфікація ставок ввізного мита на ідентичні та аналогічні товари з метою відходу від надмірної деталізації та запобігання зловживань;

- перегляд ставок акцизного збору та податку на додану вартість на імпортовані товари з метою встановлення їх обґрунтованого рівня;

- створення рівних умов господарювання для імпортерів в частині перегляду окремих податкових пільг при ввезенні товарів на митну територію України;

- вжиття заходів до недопущення надання пільг виробникам, які використовують ввезені на пільгових умовах товари не за призначенням (зокрема, пропонується внесення змін до Законів України «Про державну підтримку сільського господарства» та «Про операції з давальницькою сировиною у зовнішньоекономічних відносинах», які б передбачали здійснення операцій з давальницькою сировиною у зовнішньоекономічних відносинах, об'єктами яких є товари, що належать до 1-24 груп УКТЗЕД;

- лише за умови вивезення готової продукції за межі митної території України) [54].

Не менш актуальною є і проблема вдосконалення нетарифного регулювання ЗЕД, насамперед системи квотування ліцензування експорту товарів, а також реєстрації зовнішньоекономічних контрактів.

Саме наявність багато в чому невиправданих обмежень і заборон на експорт окремих найменувань товарів тягне за собою прагнення суб'єктів ЗЕД до їх вивезення за межі України в обхід існуючих обмежень, тобто до вивезення з України з приховуванням від митного контролю [50].

Фактично нетарифне регулювання ЗЕД в силу своєї недосконалості в даний час не вирішує основного двоєдиного завдання – забезпечення захисту економічних інтересів України та законних інтересів суб'єктів ЗЕД. Водночас, зважаючи на недосконалість існуючого механізму тарифно-митного регулювання ЗЕД, в даний час повна відмова держави від використання механізмів нетарифного регулювання ЗЕД неможлива. Однак, для підвищення його ролі в детінізації ЗЕД в Україні цей правовий інститут потребує вдосконалення, основним напрямком якого в найбільш схематичному вигляді має стати зниження затвердженого на законодавчому рівні переліку обсягів застосування заходів нетарифного регулювання ЗЕД.

Таким чином, генеральною лінією вдосконалення нетарифного регулювання ЗЕД в Україні як одного з господарсько-правових методів мінімізації контрабандних проявів має стати зниження кількості найменувань товарів, вивезення яких з України підпадає під застосування заходів нетарифного регулювання ЗЕД.

Валютний курс є одним з основних факторів, які впливають на рівень прибутків експортерів агропромисловості. Оскільки більшість операцій здійснюється в іноземній валюті, коливання курсу можуть мати значний вплив на прибуток компаній, що займаються експортом сільськогосподарської продукції [46].

Якщо валютний курс підвищується, тобто внутрішня валюта дешевшає порівняно з іноземною, це може призвести до збільшення доходів експортерів агропромисловості, оскільки при збільшенні вартості іноземної валюти, яку вони отримують за свою продукцію, прибутки в місцевій валюті збільшуються. З іншого боку, коли валютний курс знижується, прибутки можуть зменшуватися, оскільки отримані кошти в іноземній валюті переводяться в місцеву валюту за нижчим курсом.

Нестабільність валютного курсу може створювати невизначеність для експортерів агропромисловості, оскільки вони не можуть контролювати коливання курсу. Це може ускладнювати планування, визначення цін на продукцію і розрахунок доходів. Тому багато експортерів використовують різні стратегії, такі як укладення довгострокових контрактів, використання фінансових похідних і хеджування ризиків для захисту від небажаних впливів коливань валютного курсу [81].

Заморожування грошей на рахунках є одним з можливих інструментів, яким можуть користуватися підприємства для контролю рівня прибутку в умовах нестабільного валютного курсу. Цей підхід може допомогти захистити підприємство від коливань валютного курсу та забезпечити стабільність прибутків.

Однак, варто зазначити, що заморожування грошей на рахунках не є універсальним рішенням і може мати свої обмеження та наслідки. Наприклад, це може призвести до зниження ліквідності підприємства, обмеження можливості використання цих коштів для поточних потреб, інвестицій або розвитку бізнесу. Крім того, заморожування грошей на рахунках може бути тимчасовим заходом та не забезпечувати довгостроковий захист від коливань валютного курсу.

У контексті суттєвої різниці курсів для аграріїв у 13%, заморожування грошей на рахунках може бути одним із засобів управління ризиками валютного курсу. Проте, варто розглянути інші стратегії та інструменти, які можуть допомогти експортерам агропромислової галузі зменшити вплив коливань валютного курсу на рівень прибутків. До таких стратегій можуть відноситись укладання довгострокових контрактів з покупцями, використання фінансових похідних для хеджування ризиків, диверсифікація ринків збуту та залучення фахівців з управління ризиками для розробки ефективних стратегій управління валютним ризиком [49].

Гнучкий валютний курс може мати свої переваги для аграрних виробників і допомогти зменшити втрати валютної виручки, зокрема, в ситуації, коли закупівля засобів виробництва відбувається за комерційним курсом, а збут продукції – за офіційним.

Один з основних аргументів на користь гнучкого валютного курсу полягає в тому, що це дозволяє краще відображати реальний рівень попиту та пропозиції на

валютному ринку. Гнучкий курс може сприяти встановленню більш справедливих цін на експортну продукцію, адже дозволяє адаптувати їх до змін валютного курсу та міжнародної конкуренції. Це може бути важливо для аграрних виробників, які залежать від експорту своєї продукції.

Крім того, згадана проблема комерційного та офіційного курсу може дійсно створювати додаткове податкове навантаження на аграрних виробників. Якщо валютний курс фіксований і недостатньо відображає реальну ринкову вартість місцевої валюти, це може привести до не вигідних обмінних ставок для аграріїв, які збираються продавати свою продукцію за офіційним курсом. Це може позначитися на їхніх прибутках та конкурентоспроможності [61].

Валютна політика має багато аспектів, і рішення щодо валютного курсу повинні бути обґрунтовані та узгоджені з усіма економічними та політичними факторами. Прийняття рішення щодо формування валютної політики вимагає балансування різних інтересів та метою досягнення стабільності, конкурентоспроможності та економічного зростання.

Обмеження, які Національний банк України (НБУ) вводить для агропідприємств, можуть мати різні цілі та наслідки. Ці обмеження можуть бути введені з метою контролю валютного ринку, збереження резервів країни, боротьби зі знеціненням валюти та інших макроекономічних цілей [35].

Вимога використовувати наявну валюту на рахунку перед придбанням нової може бути спрямована на збереження валютних резервів країни та обмеження споживання імпортних товарів. Це може створити труднощі для агропідприємств, оскільки вони можуть бути обмежені у можливості придбати необхідні засоби виробництва чи імпортні комплектуючі.

Обмеження на валютні позики, розподіл капіталу та виплати дивідендів також можуть бути введені з метою контролювання руху капіталу, стабілізації фінансової системи та забезпечення макроекономічної стійкості. Однак, ці обмеження можуть створювати додатковий економічний тиск на агропідприємства, зокрема, у випадку, коли вони мають потребу у залученні зовнішніх джерел фінансування для розвитку свого бізнесу.

Такі обмеження мають тимчасовий характер та вводяться з метою досягнення економічної стабільності та забезпечення інтересів країни в цілому. Проте, вони можуть мати вплив на агропідприємства, і виробники можуть шукати альтернативні шляхи для фінансування своєї діяльності та зменшення економічного тиску, наприклад, шляхом удосконалення ефективності виробництва, пошуку нових ринків збуту чи використання локальних ресурсів та матеріалів.

Станом на початок серпня 2022 року НБУ зафіксував понад 5 млрд дол. США валютної виручки, з них 4 млрд дол. США – неповернена валютна виручка від експорту зерна та олії. Це свідчить про значний обсяг зовнішньої торгівлі в агропромисловому секторі України і, зокрема, вказує на значний обсяг експорту зерна та олійних культур з країни [34].

Експорт зерна та олійних культур є важливим джерелом валютних надходжень для України. Високий обсяг неповерненої валютної виручки може свідчити про попит на аграрні продукти на світовому ринку, а також про конкурентоспроможність українських агропідприємств на міжнародній арені.

Однак, збереження значних сум валютної виручки може мати свої виклики та наслідки. Наприклад, це може призводити до накопичення валютних резервів країни та впливу на внутрішню монетарну політику. Крім того, залежність від експорту зерна та олійних культур може створювати ризики у разі зміни світових цін на ці продукти або зовнішніх ринкових умов [81].

Збалансована стратегія розвитку агропромислового сектору може включати диверсифікацію продукції, розширення асортименту експорту, розвиток внутрішнього ринку та інвестиції у виробництво та інновації. Це може сприяти зменшенню ризиків та створенню більш стійкого фундаменту для агропромислового сектору України.

Наразі 95% відшкодування ПДВ переведено в перевірки та 5% підтверджено. До війни ситуація була протилежна. Це змушує виробників, особливо малих фермерів, переходити в «тінь» – продавати продукцію за готівку [73].



Зміна відсотка відшкодування ПДВ та процедур його підтвердження може суттєво вплинути на ситуацію в агропромисловому секторі та на рішення виробників, зокрема малих фермерів (рис. 3.2.):

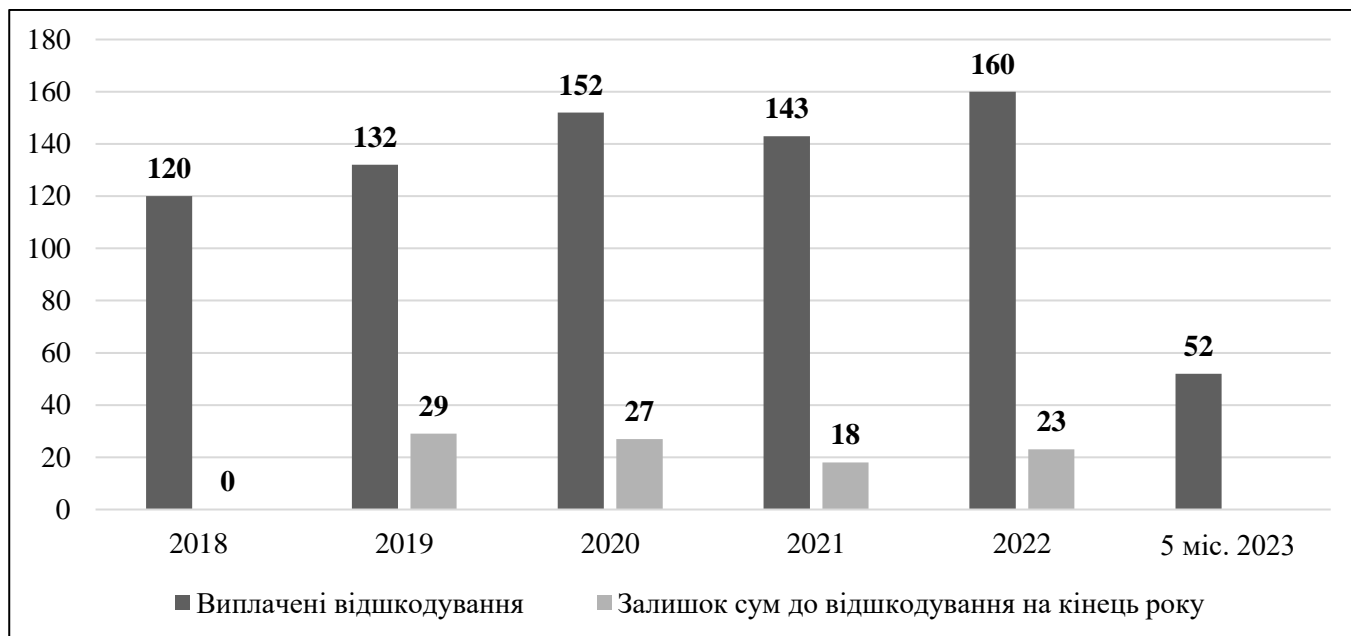


Рис. 3.2. Обсяги відшкодувань ПДВ в Україні за період 2018-2023 рр., (млрд. грн.).  
Примітка. Побудовано автором за даними Міністерства фінансів України, Державної служби статистики України, Державної фіскальної служби України та Центру економічного відновлення.

Такі обставини можуть призвести до того, що деякі виробники, особливо малі фермери, можуть намагатися уникнути перевірок та оподаткування, працюючи в «тіньовому» секторі та продавати свою продукцію за готівку. Це може мати негативні наслідки, такі як зменшення платежів від податків, недостатня контрольованість якості продукції, незадекларовані доходи та інші проблеми [52].

Уряд та регулятори повинні враховувати такі наслідки та забезпечувати баланс між забезпеченням ефективного контролю та спрощенням податкових процедур для виробників. Для цього можуть впроваджуватися механізми, такі як спрощена система оподаткування, підтримка та консультування малих виробників, автоматизовані процеси перевірок та інші заходи, спрямовані на полегшення податкового навантаження та спрощення адміністративних процедур для агропромислових підприємств [66].

За 5 місяців 2023 року було відшкодовано 52 млрд грн. ПДВ зі сплачених 222 млрд грн., в той час, як за аналогічний період 2022 року було відшкодовано 111 млрд грн. ПДВ зі сплачених 225 млрд грн. (рис. 3.3).

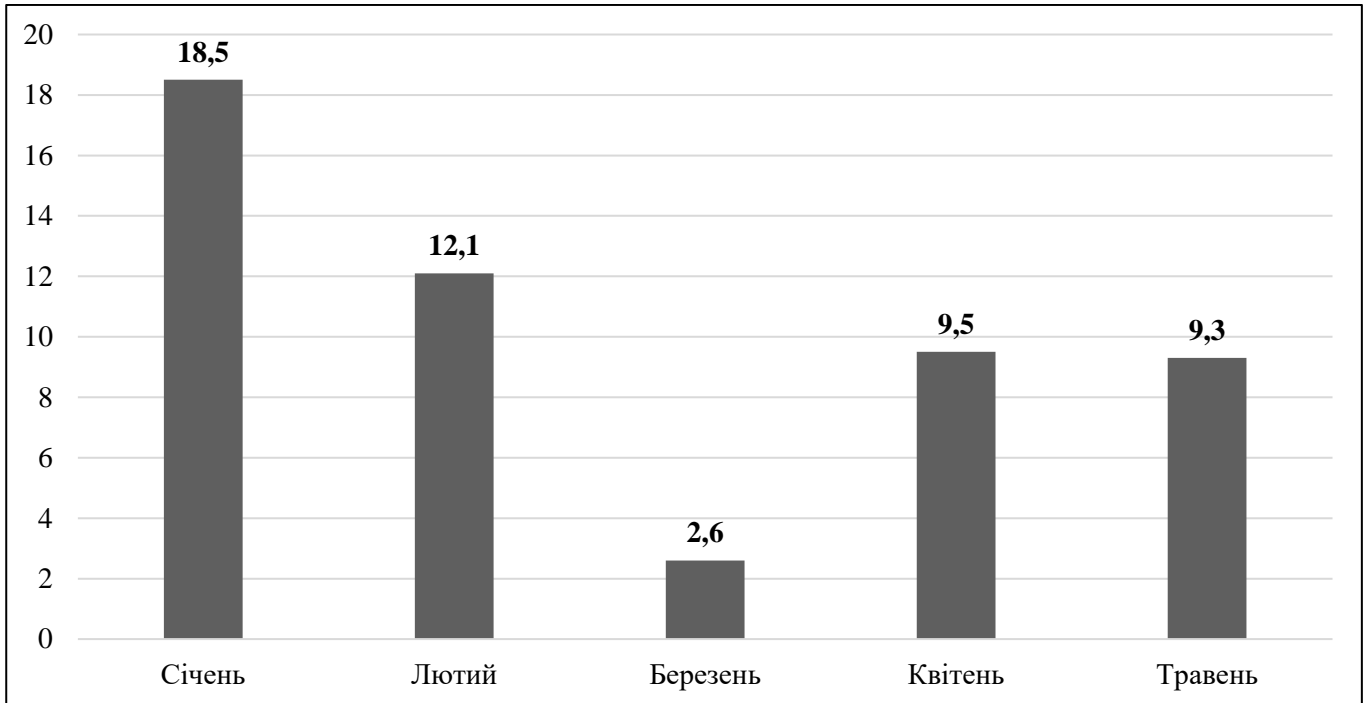


Рис. 3.3. Динаміка відшкодування ПДВ за період січень- травень 2023 року, (млрд. грн.).

Примітка. Побудовано автором за даними Міністерства фінансів України, Державної служби статистики України, Державної фіскальної служби України та Центру економічного відновлення.

Підводячи підсумок викладеному, слід виділити основні напрямки реформування інститутів митно-тарифного та нетарифного регулювання ЗЕД. Концепція вдосконалення митного тарифу повинна включати:

- підтримку раціонального співвідношення вивезення та ввезення товарів, валютних доходів та витрат на території України;
- заходи щодо захисту економіки України від несприятливого впливу іноземної конкуренції;
- забезпечення умов для ефективної інтеграції України у світову економіку [34].

Митні тарифи на готову продукцію, аналоги якої виробляються в Україні, повинні бути встановлені на максимальному рівні. Однак, повинна залишатися можливість коригування ставок митних зборів, насамперед, товарів широкого вжитку і продукції сільського господарства. Збільшення ставок вивізних мит підвищить зацікавленість вітчизняного виробника в нарощуванні випуску продукції і, відповідно, збільшить надходження від них до бюджету.

З метою усунення неузгодженості в застосуванні ставок платежів, преференцій, податків і пільг до окремих видів товарів, що виникає з огляду на те, що нарахування та сплата митних і податкових платежів не врегульовані єдиним нормативним актом, пропонується прийняття консолідованого нормативного акта, що регламентує основи нарахування і справляння всіх без винятку платежів до бюджету [81].

Пріоритетом реформування нетарифного регулювання ЗЕД в Україні слід вважати зниження кількості найменувань товарів, вивезення яких з України підпадає під застосування заходів нетарифного регулювання ЗЕД з поступовою заміною заходів нетарифного регулювання ЗЕД заходами фіскального, митно-тарифного регулювання.

### **Висновки до розділу 3**

Воєнний стан має серйозний негативний вплив на міжнародний агробізнес. Території, де ведуться активні бойові дії характеризуються нестабільністю, руйнуванням інфраструктури, обмеженим доступом до ресурсів, погіршенням безпеки, зниженням обсягів і динаміки зовнішньої торгівлі та іншими факторами, що перешкоджають нормальному функціонуванню агробізнесу.

Воєнний конфлікт призводить до зменшення виробництва сільськогосподарської продукції у зоні конфлікту. Це може бути спричинено знищенням сільськогосподарських угідь, неможливістю проведення аграрних робіт через небезпеку або відсутність робочої сили. Скорочення обсягів виробництва призводить до зниження доступності продуктів харчування та зниження рівня харчової безпеки.

До того ж, в умовах воєнного стану відбувається руйнування сільськогосподарської інфраструктури, такої як дороги, мости, зерносховища, системи зрошення тощо. Це ускладнює транспортування сільськогосподарської продукції, знижує її якість та призводить до втрат.

Воєнний стан зазвичай супроводжується скороченням інвестицій та перешкодами у здійсненні зовнішньої торгівлі, що призводить до зменшення фінансових ресурсів в агробізнесі. Це ускладнює впровадження інновацій, розвиток нових технологій та модернізацію галузі.

Незважаючи на складнощі, міжнародний агробізнес може мати перспективи відновлення після воєнного конфлікту. Залучення іноземних інвестицій, відновлення інфраструктури, розвиток нових ринків та використання сучасних технологій можуть сприяти відновленню та розвитку агробізнесу в післяконфліктний період.

Умови війни та післявоєнного відновлення ставлять аграрний сектор перед викликами і складнощами, які вимагають реалізації активних заходів з оптимізації його функціонування. Це означає, що необхідно здійснити реформи, впровадити ефективні стратегії та політику для забезпечення стабільного розвитку аграрного сектору в умовах кризи.

## ВИСНОВКИ

Отже, міжнародний аграрний бізнес відіграє важливу роль у світовому господарстві. Він забезпечує постачання харчових продуктів на світовому ринку, задовольняючи попит на продукти харчування у різних країнах і впливаючи на економічний розвиток країн. Виробництво та експорт сільськогосподарських товарів також можуть мати значний вплив на економіку країн, особливо тих, що є великими експортерами сільськогосподарської продукції.

Найважливішими процесами, що забезпечують стійкість та ефективне функціонування малих сільськогосподарських виробництв у європейських державах, є процеси інтеграції та кооперації з великими підприємствами у будь-якій формі. Це дозволяє, з одного боку, використовувати масштаби діяльності таких підприємств, їх науковий та технологічний потенціал (новітні досягнення та технології в галузі заготівлі кормів, посадки та збирання врожаю, селекції рослин і тварин та їх захисту від хвороб тощо), з іншого – брати участь у формі ланки єдиного технологічного ланцюжка, позбавляючи великі сільськогосподарські підприємства від нерентабельних, непрофільних або з певних причин незручних для них виробничих ділянок.

Кожне підприємство з міжнародною діяльністю має свою здатність до розвитку, засади його втілення та підпорядковується необхідністю циклічного розвитку всієї соціально-економічної системи. Отже, воно знаходиться в певному стані відношення до загальних циклів економічного розвитку, але має власні цикли та переживає ризикові періоди. Більшість підприємств переживають фази підйому і спаду, але багато з них стикаються з кризовою ситуацією, яка може призвести до їх наближення до банкрутства або самого банкрутства. Ризикова ситуація виникає внаслідок раптового (незапланованого) обмеження або припинення результативної (ефективної) діяльності підприємства, що має складно передбачувані наслідки для його подальшого розвитку.

Україна є провідним експортером на світовому ринку сільськогосподарської продукції, причому вона виробляє стільки кукурудзи, пшениці, соняшникової олії, що це становить 10% калорій, споживаних всім населенням планети.

Існує величезна ймовірність, що імпортової пшениці з України не отримають Єгипет, Індонезія, Бангладеш, Туреччина та країни Магрибу, кукурудзи та ячменю – Китай, країни ЄС, Єгипет, Саудівська Аравія, олійних культур – країни ЄС.

Як свідчить аналіз факторів середовища безпосереднього оточення, сукупність складових конкуренції визначає можливість отримання прибутку в галузі або доходу на інвестиції. Можна зробити висновок, що галузі міжнародного аграрного бізнесу притаманна висока конкуренція. У галузі досить високі показники технологічності та інноваційності.

Можна зробити висновок, що на сучасному етапі функціонування ТНК аграрного бізнесу слід спрямувати основні зусилля на збереження існуючих позицій на ринку та на усунення негативних факторів внутрішнього впливу.

ТНК аграрного бізнесу своїми стратегічними активами визначає інноваційні технології виробництва сільськогосподарської продукції. Такі стратегічні активи забезпечують стійкі конкурентні переваги підприємству. Проведений вище аналіз дає змогу стверджувати, що для ТНК аграрного бізнесу в умовах світової кризи важливо сформувати такі нематеріальні активи, як репутація (бренд), організаційні знання, корпоративна культура.

Обсяг експортних операцій з реалізації продукції рослинництва у 2023 році сягатиме 3760,94 млн. дол. США, а в 2024 році – 35434,88 млн. дол. США. Отримані значення свідчать про значне погіршення зовнішньоекономічної діяльності України в сфері агробізнесу у прогнозованих періодах, що являється наслідками жорстокої агресії росії.

Воєнний стан має серйозний негативний вплив на міжнародний агробізнес. Території, де ведуться активні бойові дії характеризуються нестабільністю, руйнуванням інфраструктури, обмеженим доступом до ресурсів, погіршенням безпеки, зниженням обсягів і динаміки зовнішньої торгівлі та іншими факторами, що перешкоджають нормальному функціонуванню агробізнесу.

Воєнний конфлікт призводить до зменшення виробництва сільськогосподарської продукції у зоні конфлікту. Це може бути спричинено знищенням сільськогосподарських угідь, неможливістю проведення аграрних робіт через небезпеку або відсутність робочої сили. Скорочення обсягів виробництва призводить до зниження доступності продуктів харчування та зниження рівня харчової безпеки.

До того ж, в умовах воєнного стану відбувається руйнування сільськогосподарської інфраструктури, такої як дороги, мости, зерносклади, системи зрошення тощо. Це ускладнює транспортування сільськогосподарської продукції, знижує її якість та призводить до втрат.

Воєнний стан зазвичай супроводжується скороченням інвестицій та перешкодами у здійсненні зовнішньої торгівлі, що призводить до зменшення фінансових ресурсів в агробізнесі. Це ускладнює впровадження інновацій, розвиток нових технологій та модернізацію галузі.

Незважаючи на складнощі, міжнародний агробізнес може мати перспективи відновлення після воєнного конфлікту. Залучення іноземних інвестицій, відновлення інфраструктури, розвиток нових ринків та використання сучасних технологій можуть сприяти відновленню та розвитку агробізнесу в післяконфліктний період.

Умови війни та післявоєнного відновлення ставлять аграрний сектор перед викликами і складнощами, які вимагають реалізації активних заходів з оптимізації його функціонування. Це означає, що необхідно здійснити реформи, впровадити ефективні стратегії та політику для забезпечення стабільного розвитку аграрного сектору в умовах кризи.

## СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436–IV.
2. Податковий кодекс України від 02 грудня 2010 р. № 2755-VI.
3. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 р. № 435–IV.
4. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» 16 квітня 1991 р. № 959-XII.
5. Закон України «Про господарські товариства» від 19 вересня 1991 № 1576-XII.
6. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» 14 травня 1991 № 2343-XII.
7. Аналітична економіка: макроекономіка і мікроекономіка: підручник / С.М. Панчишин, П.І. Островерх, В.Б. Буняк та ін.; за ред.: С.М. Панчишина, П.І. Островерха. – Київ: Знання, 2019. – 390 с.
8. Андрушко О.Б. Економічне діагностування кризового стану та загрози банкрутства машинобудівного підприємства: дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04. – Львів, 2017. – 29 с.
9. Берест М.М. Критичний аналіз змісту економічної категорії «банкрутство» // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2020. – № 29. – С. 69-72.
10. Бліннікова К.Є. Підходи до впровадження антикризового управління у діяльність підприємства // Приазовський економічний вісник. – Випуск 5(05). – 2018. – С. 202-206.
11. Бушко А.Я. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах // Весняні наукові зібрання: XLV Міжнародна науково-практична інтернет-конференція. – м. Суми, 22 травня 2020 року. – Ч.1. – С. 8-10.
12. Величко К.Ю., Козуб В.О., Носач Л.Л., Чернишова Л.О., Печенка О.І. Митне регулювання зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. – Харків: Видавництво «Форт», 2017. – 221 с.



13. Гурбик Ю.Ю., Сальнікова М.В. Теоретико-методологічні основи антикризового управління підприємством // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2019. – № 2 (46). – С. 51-55.
14. Дмитрієв І.А. Впровадження антикризового управління на промислових підприємствах: монографія. – Харків: ХНАДУ, 2018. – 285 с.
15. Доротич С. Дослідження виконання вимог європейських та міжнародних норм у процесі реалізації митно-тарифної політики в Україні. Публічне управління: теорія та практика: Зб. наук. праць Асоціації докторів наук з державного управління. – Харків: ХРІДУ НАДУ, 2020. – Вип. 2. – С. 256-261.
16. Жукевич С., Жук Н. Аналіз ймовірності настання кризових явищ як детермінанта фінансової безпеки підприємства харчової промисловості // Вісник економіки. – 2023. – Вип. 1. – С. 182-200.
17. Коваленко В.В. Антикризове управління в забезпеченні фінансової стійкості банківської системи: монографія. – Суми: УАБС НБУ, 2017. – 198 с.
18. Корж М.В. Особливості інноваційної діяльності для підприємств агропромислового комплексу / М.В. Корж, К.І. Маліношевська // Стратегія розвитку України: наук. журн. – К.: НАУ, 2020. – №1. – С. 48-54.
19. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. – Київ, 2020. – 396 с.
20. Лихолат С. М., Рискальчук А. О. Управління системою економічної безпеки підприємств в умовах COVID-19 // Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues. – № 1. – 2021. – С. 158-163.
21. Митна статистика України: навчальний посібник / П. В. Пашко, О. Ю. Ушаков, В. М. Краєвський, та ін. ; Університет державної фіскальної служби України. – Ірпінь: УДФСУ, 2020. – 380 с.
22. Митна статистика України: статистичний довідник / П. В. Пашко, О. Ю. Ушаков, Т. М. Паянок, Я. О. Остапенко, Н. В. Параниця ; Університет державної фіскальної служби України. Ірпінь, 2017. 422 с.
23. Міракін В. В. Сучасний стан та перспективи розвитку обслуговуючої сільськогосподарської кооперації в Україні // Вчені записки Таврійського

національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. – 2018. – Т. 29(68). – № 5. – С. 26-30.

24. Набок І.І. Світовий ринок продовольства: стан розвитку та чинники продовольчої безпеки / І.І. Набок, М.С. Рогач // Інфраструктура ринку: електронний науково-практичний журнал, 2019. – Вип. 5. – С.3-9.

25. Набок І.І. Сутність глобалізації у світлі світової продовольчої проблеми / І.І.Набок, К.І. Янченкова // Сучасні міжнародні відносини: актуальні проблеми теорії і практики: матеріали міжнародної науково-практичної конференції / Факультет міжнародних відносин Національний авіаційний університет; за загальною редакцією Ю. О. Волошина – Київ: НАУ, 2020. – Том. 5. – С. 517-521.

26. Пічкурова З.В. Ризики та загрози війни в Україні для світової економіки // Трансформація національної, закордонної моделей економічного розвитку та законодавства в умовах воєнного часу: матеріали III міжнародної науково-практичної конференції (27-29 червня 2022 року, м. Луцьк). – Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. – 311-314.

27. Пічкурова З.В. Світова практика державної підтримки малого та середнього бізнесу в умовах пандемії COVID-19 / З.В. Пічкурова // Науковий економічний журнал «Інтелект ХХІ». – К.: Видавничий дім «Гельветика», 2020. – № 6. – С. 85-91.

28. Побоченко Л.М. Інноваційна складова транснаціоналізації економічної діяльності в умовах глобалізаційних перетворень / Л.М. Побоченко // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). – 2018.– №2. – С. 71-77.

29. Побоченко Л.М. Структура та динаміка світового ринку продовольства / Л.М. Побоченко, В.В.Троян // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2018. – №21. – С.103-112.

30. Савчук Д. Г. Система антикризового фінансового контролінгу : теоретичні основи // Економіка і суспільство. – Випуск № 18. – 2018. – С. 811-820.

31. Сидоренко К.В. Трансформація економіки України під впливом глобалізаційних процесів сьогодення / В. С. Марченко, К. В. Сидоренко // Сучасні

проблеми глобалізаційних процесів у світовій економіці: XII міжнар. наук.-практ. конф., 11 листопада 2019 р.: тези доп. – К., 2019. – С. 194-196.

32. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посібник. – Київ: КНЕУ, 2018. – 412 с .

33. Яковенко О. І. Антикризове управління підприємством в умовах пандемії COVID-19 // Економіка та управління підприємством. Випуск 74. 2022. С. 163-167.

34. Яремко А.Д. Адаптивне управління антикризівим потенціалом підприємства. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харків: Українська інженерно-педагогічна академія, 2019. – 275 с.

35. <https://minagro.gov.ua> – офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України.

36. <http://www.ukrstat.gov.ua> – офіційний сайт Державної служби статистики України.

37. <https://customs.gov.ua/> – офіційний сайт Державної Митної Служби України.

38. <https://recovery.org.ua> – офіційний сайт Центру економічного відновлення України.

39. <http://www.unctad.org> – офіційний сайт ЮНКТАД.

40. <https://www.fao.org> – офіційний сайт Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН.

41. Афанасьєва О. Б. Зарубіжний досвід антикризівого управління в банках [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://dspace.uabs.edu.ua/bitstream/123456789/2642/1/Afanasyeva\\_10.pdf](http://dspace.uabs.edu.ua/bitstream/123456789/2642/1/Afanasyeva_10.pdf) .

42. В Україні вже посіяно понад 16 тис. га зернових та зернобобових культур [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://minagro.gov.ua/news/v-ukrayini-vzhe-posiyano-ponad-16-tis-ga-zernovih-ta-zernobobovih-kultur>

43. В Україні вже посіяно понад 16 тис. га зернових та зернобобових культур [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://minagro.gov.ua/news/v-ukrayini-vzhe-posiyano-ponad-16-tis-ga-zernovih-ta-zernobobovih-kultur>
44. До сівби ярих культур приступили 11 областей України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://minagro.gov.ua/news/do-sivbi-yarih-kultur-pristupili-11-oblastej-ukrayini>
45. Експорт з України зернових, зернобобових та борошна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://minagro.gov.ua/investoram/monitoring-stanu-apk/eksport-z-ukrayini-zernovih-zernobobovih-ta-boroshna>
46. Козик В. В. Теоретичний інструментарій оцінювання кризового стану підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2018\\_611/02.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2018_611/02.pdf)
47. Микола Сольський про посівну кампанію та ситуацію з продовольством в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://minagro.gov.ua/news/mikola-solskij-pro-posivnu-kampaniyu-ta-situaciyu-z-prodovolstvom-v-ukrayini>
48. Островська О. А. Удосконалення інструментарію прогнозування банкрутства підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vkib/2010\\_1/Ostrovaska.html](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vkib/2010_1/Ostrovaska.html)
49. Підтримка бізнесу в умовах війни [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://business.dia.gov.ua/wartime>
50. Пічкурова З.В. Інтелектуалізація міжнародної торгівлі в умовах пандемії COVID-19 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/981>
51. Побоченко Л.М., Татаренко Н.О., Прокоп'єва А.А. Сучасні тренди розвитку світового ринку зерна в умовах війни в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2220>
52. Румянцев А., Грущинська Н., Пічкурова З. Роль Правил Інкотермс у регулюванні умов зовнішньоторговельних контрактів / А. Румянцев, Н. Грущинська, З. Пічкурова // Економіка та суспільство. – 2022. – No 45 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1982>.

53. Румянцев А.П., Грущинська Н.М., Пічкурова З.В. Трансформація міжнародних економічних відносин України / А.П. Румянцев, Н.М. Грущинська, З.В. Пічкурова // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». – 2022. – № 12 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2022/12/8474>.
54. Ситник Н. С. Сучасний стан розвитку торговельно-економічних відносин України з Європейським Союзом [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/2/98.pdf>
55. Україна 2022. Як не втратити свій шанс стати сильною державою [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uifuture.org/publications/ukrayina-2022-yak-ne-vtratyty-svij-shans-staty-sylnoyu-derzhavoyu/> .
56. Україна стане топовим гравцем світового ринку продовольства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://propozitsiya.com/ua>.
57. Україна-2022: економічна політика в умовах війни з Росією [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sg-sofia.com.ua/ukraine-2022-ekonom-politika-v-uslov-voine-s-russia-ua>
58. FSB: 2015 update of list of global systemically important banks (G-SIBs) [Electronic resource]. – Access: <http://www.fsb.org/wp-content/uploads/2015-update-of-list-of-global-systemically-important-banks-G-SIBs.pdf>
59. Glanz J. The Economic Cost of War (Published 2009). The New York Times. [Electronic resource]. – Access: [https://www.nytimes.com/2009/03/01/weekinreview/01glanz.html?pagewanted=1&\\_r=1](https://www.nytimes.com/2009/03/01/weekinreview/01glanz.html?pagewanted=1&_r=1)
60. IMF: France: Financial System Stability Assessment [Electronic resource]. – Access: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2012/cr12341.pdf>.