

*Курепін В.М.
доцент, канд.екон.наук, доцент
Миколаївський національний аграрний університет
kypins@ukr.net*

ВІДБУДОВА АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ СТАЛИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

Війна безповоротно змінює підхід до планування бізнес-процесів в економіці підприємства аграрного профілю. Якщо раніше українські компанії агробізнесу оновлювали плани та бюджети раз чи два на рік, то тепер частота перегляду може бути іншою. Кожне підприємство (компанія) встановлює бюджет самостійно. Важливо, щоб планування відповідало реальній ситуації на ринку та враховувало внутрішні процеси та зміни [1, с. 131]. Лише тоді бізнес зможе коригувати стратегії розвитку, своєчасно реагувати на виклики та загрози (внутрішні, зовнішні) воєнного часу, використовувати нові можливості для втримання/завоювання своєї частки ринку по збуту агропродукції.

Кризові періоди по-різному впливають на український аграрний бізнес, адже в незвичних стресових умовах немає готових рецептів до алгоритму дій, особливо під час воєнного стану. Тому формуються протилежні підходи до ведення діяльності підприємств [2, с. 45]. Деякі керівники підприємств зосереджуються на оптимізації: вони детально аналізують та ретельно впроваджують бізнес-процеси, аби скоротити зайві кроки у реалізації бізнес-процесів, підвищують ефективність виробництва, впроваджують автоматизацію та раціонально розподіляти внутрішні ресурси для досягнення поставлених цілей. Інші ж розглядають кризу як можливість для стрибка вперед, вони інвестують у нові ринки, напрямки, запускають нові виробництва продукції, яка буде мати попит на ринку та приносити дохід підприємству. Перший шлях дає змогу досягати більшого з меншими витратами, тоді як другий сприяє зростанню та зміцненню бізнесу.

Від початку повномасштабного вторгнення та введення на території нашої держави воєнного стану малий і середній агробізнес в Україні опинилися перед новими викликами, які спричинили низку юридичних питань. Вони стосуються дії воєнного стану та мобілізації: застосування військового права, особливостей оподаткування підприємств аграрного бізнесу під час служби у збройних силах України, регулювання трудових відносин із працівниками. Актуальними стали теми інвестування [3, с. 579], відкриття компаній в Україні, ведення діяльності за кордоном, структурування бізнесу та оформлення інтелектуальної власності, підготовка до ситуацій, коли працівники залишають команду через вимушений виїзд за кордон чи мобілізацію тощо.

Розглянемо основні труднощі з якими стикнулися підприємці аграрного бізнесу під час запуску чи розширення бізнесу у воєнний період:

1. Неврегульованість юридичних домовленостей між співвласниками/співзасновниками: відсутність чітких правил щодо розподілу власності та співробітництва. Це передбачає порушення правових норм, що встановлюють права, обов'язки та відповідальність сторін договору [4, с. 225]. Основи взаємні домовленості не врегульовані, виникає дисбаланс у процедурах укладення, виконання та припинення юридичних домовленостей. Компаніями (співвласниками/співзасновниками) може використовуватися диспозитивний метод, де учасники правових відносин мають можливість укладати договори та здійснювати односторонні юридичні дії для регулювання своїх відносин одноосібно, без узгодження з партнерами по бізнесу. Зауважимо, правове регулювання юридичних домовленостей, особливо у невизначених для аграрного бізнесу умовах воєнного стану забезпечує порядок та передбачуваність у відносинах між людьми та компаніями, надаючи їм можливість самостійно формувати свої права та обов'язки в межах чинного законодавства, враховуючи домовленості між співвласниками/співзасновниками.

2. Ігнорування юридичних нюансів: поспішний старт бізнесу без належного оформлення компанії та необхідної документації. У таких умовах широкий спектр питань, починаючи від реєстрації компанії (вибір назви, КВЕД, юридична адреса, статутний капітал, система оподаткування), через ведення господарської діяльності (укладання договорів, дотримання законодавства), до захисту прав суб'єктів ринку залишається під загрозою. Важливо бути обізнаним щодо оподаткування, трудового законодавства, корпоративного права та захисту інтелектуальної власності для забезпечення стабільного функціонування аграрного бізнесу.

3. Недостатній захист інтелектуальної власності - слабкий правовий захист, некоректний обмін інформацією з партнерами по бізнесу. Недостатній захист означає протиправне використання об'єктів інтелектуальної власності [5, с. 873] (винаходів, технологій, торгових марок, логотипів, комерційних таємниць тощо) без дозволу власника, що може призводити до порушень прав автора та економічних втрат для компаній.

4. Податкові виклики: ризики подвійного оподаткування та інші проблеми у сфері податків під час війни. Податкові виклики для підприємств аграрного сектору економіки під час війни поєднують у собі

правову невизначеність, ризики подвійного оподаткування, проблеми зі звітністю та фінансами. Під час воєнного стану український бізнес стикається з низкою податкових викликів, таких як: нестабільність податкового законодавства, складності зі сплатою податків, податковий тиск і перевірки, проблеми бронювання співробітників підприємства, збереження соціальних пільг.

5. Бронювання працівників: неможливість збереження військовозобов'язаних у штаті підприємства (доступна лише обмеженому колу співробітників). Аграрний сектор економіки для нашої держави є критично важливим, тому для агропідприємств важливо бронювання працівників (надання тимчасової відстрочки від мобілізації для військовозобов'язаних співробітників), які забезпечують безперебійну діяльність. Це дозволяє зберегти ключових спеціалістів, які є життєво важливими для функціонування економіки [6, с. 82], оборонної промисловості та забезпечення життєдіяльності населення. В умовах воєнного стану процедура бронювання постійно оновлюється, і підприємствам необхідно стежити за відповідністю актуальним правилам та оновлювати статус критичності, щоб зберегти броню для своїх працівників.

Для відбудови аграрного сектору України у повоєнний період та забезпечення прибутковості й фінансової стабільності компанії шляхом ефективного управління ресурсами, оптимізації витрат та збільшення доходів необхідна стала бізнес-модель, так званий стратегічний план, який буде визначати генерацію цінностей для компанії, клієнтів та суспільства у довгостроковій перспективі. Вона охоплює ключові елементи бізнесу, такі як: цінності для компанії та клієнтів, взаємодія між ланками виробництва.

При таких умовах компоненти сталих бізнес-моделей дають позитивний результат: забезпечується прибутковість та фінансова стабільність агрокомпаній за рахунок ефективного управління ресурсами, спостерігається оптимізація витрат та збільшуються доходи; підвищується соціальна відповідальність шляхом вирішення соціальних проблем, покращення якості життя громади; поліпшуються умови праці та якість робочих місць [7, с. 82]; місцеві інфраструктури отримують підтримку по соціальним програм; зменшується негативний вплив на довкілля через впровадження екологічно чистих технологій, підвищення енергоефективності, скорочення викидів та відходів.

Отже, відбудова аграрного сектору на основі сталих бізнес-моделей має стати не просто процесом відновлення зруйнованих потужностей, а комплексною стратегією довгострокового розвитку. Такий підхід дозволить відновити аграрне виробництво, створити конкурентоспроможну систему, здатну адаптуватися до глобальних викликів, забезпечувати продовольчу безпеку, формувати нові робочі місця.

Список літератури

1. Курепін В.М., Сухорукова А. Л. Особливості трудових відносин у сільському господарстві: теоретико-практичний аналіз. *Modern Economics*. 2025. № 51(2025). С. 130-136. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V51\(2025\)-16](https://doi.org/10.31521/modecon.V51(2025)-16).
2. Іваненко В. С. Створення сучасних та ефективних систем захисту уразливих груп працюючого населення. Захист прав людини в Україні: сучасний стан та перспективи вдосконалення : матеріали науково-практичного круглого столу, присвяченого 76-й річниці проголошення Загальної декларації прав людини (м. Хмельницький, 10 грудня 2024 року). Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2024. С. 45-46. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/20213>.
3. Сухорукова А. Л., Недбайло І. І. Модернізація механізму управління підприємством в умовах глобальної конкуренції // Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні – 2022 : V міжнар. наук.-практ. конф. (Вінниця, 2022). Вінниця : Вінницький національний технічний університет, 2022. С. 578-580. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/15429>.
4. Іваненко В. С., Курепін В. М. Подолання кризових явищ у аграрній сфері за допомогою технології доповненої реальності. Урожайність та якість продукції рослинництва за сучасних технологій вирощування : матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., присв. 90-річчю з дня народження професора Г. П. Жемели (м. Полтава, 30 верес. 2023 р.). Полтава : ПДАУ, 2023. С. 224-226. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/15512>.
5. Штиршов О. М., Сухорукова А. Л. Правові аспекти відповідальності у сфері порушення прав інтелектуальної власності: світовий досвід // Публічне управління та регіональний розвиток. 2022. № 17. С. 867-904. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/15421>.
6. Курепін В. М., Курепін В. М. Функціонування агропідприємств Миколаївської області в умовах воєнного стану // Екологічні та соціальні аспекти розвитку економіки в умовах євроінтеграції : матеріали X всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Миколаїв, 25-27 жовтня 2023 року). Миколаїв : МНАУ, 2023. С. 80-83. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/15754>.
7. Іваненко В.С. Залучення фахівців сторонніх служб для проведення оцінки ризиків на робочому місці // OSHAgro – 2023 : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 3 жовтня 2023 р.). Київ : НУБіП України, 2023. С. 69-71. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/15935>.