

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.*

*Ефективна економіка. 2024. № 11.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.70>**

**УДК 005.336.3-029:33**

*М. В. Вихор,*

*к .е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
Білоцерківський національний аграрний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9799-4678>*

*В. М. Вихор,*

*аспірант кафедри менеджменту,  
Білоцерківський національний аграрний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-8668-9148>*

*І. Лаге Шлапацький,*

*аспірант кафедри менеджменту,  
Білоцерківський національний аграрний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-8376-7511>*

## **СТРАТЕГІЧНА СПРЯМОВАНІСТЬ АГРОБІЗНЕСУ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ УКРАЇНИ В УМОВАХ СВІТОВИХ І ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ**

*M. Vykhor,*

*PhD in Economic, Associate Professor, Associate Professor  
of the Department of Management,  
Bila Tserkva National Agrarian University*

*V. Vykhor,*

*Postgraduate student, of the Department of Management,  
Bila Tserkva National Agrarian University*

*I. Lage Shlapatski,*

*Postgraduate student, of the Department of Management,  
Bila Tserkva National Agrarian University*

**STRATEGIC DIRECTION OF AGRIBUSINESS AND MANAGEMENT OF  
UKRAINE IN THE CONDITIONS OF GLOBAL AND EUROPEAN  
INTEGRATION PROCESSES**

*Досліджені особливості та етапи процесу формування стратегічної спрямованості вітчизняного аграрного бізнесу та менеджменту в умовах світових і євроінтеграційних процесів. Підкреслено, що процес інтеграції України у світовий та європейський економічний простір розпочався з отриманням нею незалежності та формуванням механізмів ринкової економіки. Етапами інтеграційних процесів можна вважати подачу Україною заяви у 1993 році щодо приєднання до ГАТТ та вступ України до СОТ у 2008 році; підписання у 1994 році Угоди про партнерство та співробітництво між ЄС та Україною та набуттям її чинності у 1998 році; початок у 2007 році переговорів та підписання у 2017 році Угоди про асоціацію з ЄС, а також, отримання Україною у 2023 році статусу кандидата до вступу в ЄС. На кожному етапі інтеграції перед Україною та її аграрним сектором поставали важливі завдання, які визначали стратегічну спрямованість аграрного бізнесу та менеджменту аграрних підприємств.*

*Peculiarities and stages of the process of forming the strategic focus of domestic agricultural business and management in the conditions of world and European integration processes are studied. It is emphasized that the process of Ukraine's integration into the world and European economic space began with its independence and the formation of market economy mechanisms. The first stage of this process can be considered the submission of Ukraine's application in 1993 to join the GATT, the result of which, after long negotiations, was Ukraine's accession to the WTO in 2008. It is indicated that an important component of the negotiation process was the Uruguayan Agreement on Agriculture, which outlined the rules of trade in agricultural products and the conditions of state support for producers of agricultural products.*

*The second stage of the European integration processes of the agricultural sector of Ukraine, which chronologically partially overlapped with the first, was the period from 1994, which began with the signing of the Agreement on Partnership and Cooperation between the EU and Ukraine, and its entry into force*

*in 1998. Accordingly, Ukraine has committed to implementing economic reforms that affected the agriculture sector of the economy.*

*The next stage of European integration processes, as indicated in the research, is the period from 2007 to 2017, which began with the start of negotiations on the Association Agreement with the EU and ended with the entry into force of this agreement in full, simultaneously with the signing of the Agreement on the establishment of a deep and comprehensive free trade zone between Ukraine and the EU.*

*The continuation of this stage was Ukraine's obtaining the status of a candidate for EU accession in 2023. It is noted that within this stage, Ukraine must fulfill the established requirements of the Common Agricultural Policy of the EU, which are related to environmental, phytosanitary measures, and the development of rural areas. At this stage, according to the EU classification, Ukraine has reached only the initial level of readiness. There remains a need not only to create an appropriate legal environment, but also to create a system of capable institutions that would ensure effective regulation of agricultural and rural development, environmental protection, implementation of the provisions of regulatory documents, systematic monitoring and control of relevant processes.*

*It is emphasized that the implementation of the specified tasks at the state institution level will require agricultural producers to make new strategic decisions aimed at compliance with EU environmental and safety standards, reorientation of a significant part of production to the organic component, preservation and increase the fertility of agricultural lands, and participation in rural development programs.*

**Ключові слова.** *Євроінтеграційні процеси, аграрний бізнес, стратегічна спрямованість менеджменту.*

**Keywords.** *European integration processes, stages, agricultural business, strategic direction of management.*

*Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.* З отриманням незалежності Україна розпочала тривалий шлях інтеграції до світових та європейських економічних процесів. Це вимагало від суб'єктів вітчизняного бізнесу глибокого переосмислення та переорієнтації стратегії власної діяльності в напрямку адаптації до тих правил та вимог, які діяли і продовжують діяти у системі міжнародних економічних відносин. Приєднання до ГАТТ/СОТ, підписання ряду угод із ЄС створювало для вітчизняних інституцій та бізнесу ряд нових проблем, вирішення яких перебувало за межами звичайної парадигми менеджменту.

У великій мірі це стосувалося і підприємств та організацій аграрного сектору України, оскільки і в Генеральній угоді щодо тарифів і торгівлі, і в Угоді про асоціацію із ЄС окремими розділами виділені вимоги щодо реформування сільського господарства та приведення його у відповідність до міжнародних стандартів та практик. Адаптація до цих вимог та їх імплементація у вітчизняне законодавство створили для виробників аграрної продукції нові стратегічні реалії, які вимагали і продовжують вимагати нових стратегічних рішень та перебудови системи менеджменту підприємств.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Проблемам функціонування вітчизняного сільського господарства в умовах вступу до ГАТТ/СОТ та адаптації до її вимог присвячені публікації таких науковців як О. Я. Герасик, Б. М. Данилишина, З. М. Залози, І. В. Кобута, Н. І. Пахомової та інших. Дослідженням перспектив та проблем для виробників аграрної продукції у зв'язку з інтеграцією до ЄС приділяли увагу такі автори як Н. С. Венгерська, Я. М. Гадзало, Н. І. Горбаль, С. М. Кваша, Ю. Я. Лузан, Ю. О. Лупенко, С. В. П'ясецька-Устич та ряд інших. У той же час, окремі аспекти проблеми адаптації вітчизняних виробників аграрної продукції до світових та євроінтеграційних процесів, які стосуються прийняття та реалізації нових стратегічних рішень у системі менеджменту аграрних підприємств, потребують подальших досліджень.

**Мета дослідження.** Метою статі є дослідження еволюції стратегічних пріоритетів вітчизняного аграрного бізнесу в умовах інтеграції до світового та європейського економічного простору, а також окреслення основних завдань, які необхідно вирішити аграрній сфері на шляху до вступу в ЄС, та які повинні знайти відображення у менеджменті підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Процес інтеграції України та її сільського господарства до світогосподарських зв'язків розпочався на початку 90-х років минулого століття і продовжується до нинішнього часу. На наш погляд, у цьому процесі правомірно виділити кілька етапів, кожен із яких вимагав і вимагає сьогодні від державних інституцій та менеджерів підприємств відповідних рішень та дій. Першим етапом інтеграційних процесів можна вважати листопад 1993 року, коли Україна подала заяву про приєднання до Генеральної угоди щодо тарифів і торгівлі (ГАТТ), яка у 1994 році трансформувалася у Світову організацію торгівлі (СОТ). У грудні 1993 року була створена робоча група з розгляду заяви України і розпочався тривалий переговорний процес, який завершився у 2008 році вступом України до СОТ (таблиця 1).

Важливою складовою частиною ГАТТ стала Уругвайська угода про сільське господарство, яка, як було зазначено, створила основу для започаткування процесу реформи торгівлі в галузі сільського господарства [4]. У преамбулі угоди вказано, що її мета полягає у «суттєвому та поступовому скороченні підтримки та захисту у сільському господарстві, що повинно усунути обмеження та спотворення на світових сільськогосподарських ринках та запобігати їм». Переговори, які розпочалися в рамках зазначеної Угоди, були спрямовані на істотне покращення доступу до ринку, скорочення з метою поступового скасування всіх форм експортних субсидій, суттєве скорочення внутрішньої підтримки, що спотворює торгівлю [5]. Таким чином, особливість першого етапу інтеграційних процесів полягала у тому, що Україна мала імплементувати у вітчизняне законодавство правила торгівлі сільськогосподарською продукцією і підтримки вітчизняних виробників.

**Таблиця 1. Етапи інтеграції України у світовий та європейський економічний простір.**

Етапи та хронологічні терміни	Зміст етапу
1. 1993 рік	Подача Україною заяви про приєднання до ГАТТ
2. 1994 рік	Отримання Україною статусу спостерігача при СОТ
3. 1994 рік	Підписання Угоди про партнерство та співробітництво між ЄС та Україною.
4. 1998 рік	Набуття чинності Угоди про партнерство та співробітництво між ЄС та Україною.
5. 2007 рік	Початок переговорів щодо Угоди про асоціацію з ЄС.
6. 2008 рік	Вступ України до СОТ.
7. 2007-2012 роки	Відбулися 21 раунд переговорів щодо Угоди про асоціацію та 18 раундів – щодо Угоди про створення поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі України з ЄС.
8. 2014 рік	Ратифікація Україною Угоди про асоціацію.
9. 2016 рік	Вступ у дію у повному обсязі зони вільної торгівлі з ЄС.
10. 2017 рік	Вступ у дію у повному обсязі Угоди про асоціацію з ЄС.
11. 2022-2023 роки	Отримання Україною статусу кандидата до вступу в ЄС та відкриття переговорів про вступ після виконання вимог.

Джерело: узагальнено авторами на основі [1-3].

Переговорний процес супроводжувався в Україні інтенсивними дискусіями з приводу очікуваних переваг і недоліків вступу України у СОТ. Прихильники вступу вважали, що це відкриє нові можливості для вітчизняного, зокрема, аграрного бізнесу для експорту продукції на світові ринки за рахунок зниження тарифних і нетарифних обмежень для вітчизняних експортерів продукції на світові ринки. Окрім того вступ до СОТ мав стати передумовою до майбутньої інтеграції з ЄС.

Опоненти вступу вказували на те, що умови вступу, які проявилися у переговорному процесі були, часто, дискримінаційні. Зазначалося, що Україна повинна поступово зменшувати тарифні й нетарифні обмеження, які застосовувалися для захисту внутрішнього ринку і одночасно скорочувати

державну підтримку для окремих галузей національної економіки, включаючи сільське господарство. Внаслідок цього вітчизняні підприємства в багатьох випадках вимушені будуть діяти в умовах жорсткої конкуренції. Крім того, лібералізація торговельного режиму України збільшить залежність національної економіки від стану світової економіки [6].

Для України болючим питанням угоди стали, зокрема, обсяги підтримки внутрішнього аграрного ринку. Це зв'язано із тим, що базовий період для розрахунку підтримки, в рамках так званої «жовтої скриньки», був для України встановлений за 2004-2006 роки, коли рівень такої підтримки у нашій державі перебував на достатньо низькому рівні.

Так І. В. Кобута зазначає, що відповідно до зобов'язань України, взятих при вступі до СОТ, щорічний сукупний вимір державної підтримки сільського господарства України, який акумулює в собі окремі «жовті» програми підтримки, не повинен перевищувати 3 млрд. 43 млн. грн. [7]. Для порівняння, у Польщі базовим періодом був прийнятий 1986-1988 роки, коли рівень захисту внутрішнього аграрного ринку методами «жовтої скриньки» був співмірний, а по деяких позиціях, навіть перевищував рівень ЄС [8]. Таким чином, українське сільське господарство попадало в нерівні конкурентні умови у порівнянні із іншими аграрними країнами ЄС.

Зауважимо, що «жовта скринька» охоплює ті заходи внутрішньої підтримки виробників аграрної продукції, які, як зазначено в Угоді про сільське господарство, справляють викривлювальний вплив на торгівлю і виробництво. Сюди відносяться різного роду дотації, компенсації частини витрат на придбання деяких ресурсів, цінова підтримка, пільгове кредитування. Щодо цих заходів держави, підписанти угоди, взяли на себе зобов'язання щодо їх скорочення.

На противагу «жовтій скриньці» фінансування заходів «зеленої скриньки» не обмежується. Це стосується наукових досліджень, підготовки кадрів, консультаційного обслуговування, ветеринарних та фіто санітарних заходів, удосконалення інфраструктури та інше.

Відповідно до взятих зобов'язань Кабінетом Міністрів України був затверджений «План заходів щодо адаптації української економіки до вимог СОТ». У частині, яка стосувалася сільського господарства, у згаданому документі передбачалося продовження робіт з удосконалення існуючих і запровадження нових програм державної підтримки сільського господарства, виконання завдань і заходів, передбачених Державною програмою розвитку українського села на період до 2015 року, створення ефективної системи охорони та раціонального використання земель сільськогосподарського призначення, зміцнення інвестиційної та інноваційної складової розвитку аграрного сектору та інші заходи [9].

Лібералізація умов доступу зарубіжних виробників до вітчизняного аграрного ринку, прийняття державою відповідних нормативних актів суттєво ускладнило конкурентне середовище для вітчизняних виробників. В умовах, що склалися, менеджери аграрних підприємств повинні були приймати рішення стратегічного характеру, спрямовані на зміцнення конкурентних позицій через зниження витрат, підвищення урожайності культур та продуктивності тварин, зміну структури посівних площ у бік ринково перспективних культур.

Ми проаналізували структуру посівних площ в Україні в середньому за останні три роки перед початком процедури приєднання до ГАТТ і за три передвоєнні роки, маючи на увазі, що у 2021 році були напрацьовані значні обсяги незавершеного виробництва під урожай 2022 року. Це дало підставу взяти до розрахунку і 2022 рік, коли вже розпочалася повномасштабна війна (таблиця 2).

Розрахунки свідчать, що за досліджуваний період у структурі посівних відбулися суттєві зміни. Зокрема, значно, а у деяких випадках і в рази, зросли посівні площі і питома вага тих культур на які є стабільний попит на світовому ринку. Так посівні площі кукурудзи зросли з 1285 тис. га до 5093 тис. га, або майже у 4 рази, соняшнику – 1626 тис. га до 6124 тис. га, або у 3,8 рази, сої і ріпаку озимого та ярого (кользи), відповідно у 15,6 і 13,3 рази. Дещо зросла питома вага посівних площ під озимими пшеницею та ячменем.

**Таблиця 2. Структура посівних площ сільськогосподарських культур.**

Посівні площі культур	1990-1992 р.		2020-2022 р.	
	тис. га	%	тис. га	%
Всі посівні площі	31990	100	26711	100
Озимі зернові всього	8061	25,2	7326	27,4
у т. ч., пшениця	7031	22,0	6184	23,2
ячмінь	503	1,6	997	3,7
Ярі зернові	6425	20,1	7193	26,9
у т. ч., ячмінь	2530	7,9	1217	4,6
кукурудза	1285	4,0	5093	19,1
зернобобові	1357	4,2	270	1,0
Цукрові буряки	1554	4,9	210	0,8
Соняшник	1626	5,1	6124	22,9
Соя	90	0,3	1407	5,3
Ріпак і кольза	83	0,3	1106	4,1
Картопля і овоче-баштанні культури	2209	6,9	1760	6,6
у т. ч., картопля	1555	4,9	1272	4,8
Кормові культури	11754	36,7	1511	5,7
Інші культури	365	1,1	107	0,4

Джерело: розраховано на основі статистичних даних [10, с. 178; 11, с. 225].

Слід відмітити, що зміна структури посівних площ у бік ринково перспективних культур має певні негативні наслідки, оскільки це саме ті культури, окрім сої, які виснажують землю і роблять її менш родючою та схильною до деградації. Якщо у 1990-1992 роках такі культури як кукурудза, соняшник, ріпак і кольза у структурі посівних площ займали 9,4%, що відповідало науково обґрунтованим рекомендаціям, то у 2020-2022 роках – 46,1%, а це у двічі більше науково обґрунтованих норм. Досить зазначити, що рекомендована періодичність повернення соняшнику на площу повинна становити 7-8 років, а не 3-5 років, як це спостерігається останнім часом.

З іншого боку, посівні площі ринково «не перспективних культур» суттєво зменшилися. Це стосується, зокрема, цукрових буряків, зернобобових, кормових культур. Скорочення посівних площ кормових

культур у 7,8 разів пояснюється, у тому числі, і багаторазовим зменшенням протягом досліджуваного періоду поголів'я великої рогатої худоби та інших тварин.

За досліджуваний період спостерігається, також суттєве зростання урожайності сільськогосподарських культур (таблиця 3).

**Таблиця 3. Динаміка урожайності основних сільськогосподарських культур в Україні**

Культури	Урожайність, ц/га		2020-2022р.р у % до 1990- 1992 р.р.
	1990-1992 р.р.	2020-2022 р.р.	
Зернові і зернобобові всього	29,7	47,4	159,1
озимі зернові	29,9	40,1	134,6
у т. ч. озима пшениця	33,8	40,9	121,0
ярі зернові	26,2	54,9	209,5
у т. ч. кукурудза	32,1	65,5	204,0
Соняшник	14,5	22,1	152,4
Соя	10,8	23,2	214,8
Ріпак і кольза	10,2	27,0	264,7
Цукрові буряки	234,5	479	203,8

Джерело: розраховано на основі статистичних даних [9, с. 182; 10, с. 240].

Найбільший ріст урожайності, характерний для ринково перспективних культур. Так, середньорічна за три роки урожайність кукурудзи, сої, ріпаку і кользи зросла у 2-2,5 рази, соняшнику – у 1,52 разів. Для підтримки конкурентоспроможності, насамперед, на внутрішньому ринку цукру, виробники забезпечили збільшення більше ніж у два рази урожайності цукрових буряків. Помітно підвищилася урожайність злакових зернових культур.

Підводячи підсумок п'ятирічного членства України у СОТ Б. Данилишин зазначив, що «із моменту вступу України до СОТ вона отримала переваги щодо одержання режиму найбільшого сприяння в торговельному просторі всіх країн-членів СОТ, тобто одночасне покращення умов торгівлі із

більш ніж 150 країнами; зменшення тарифних і нетарифних обмежень доступу українських товарів на товарні ринки країн-членів СОТ; отримання можливості захисту інтересів українських виробників, згідно з процедурою розгляду торговельних спорів Світової організації торгівлі; набуття офіційного статусу переговорного процесу зі створення зони вільної торгівлі з ЄС; скасування квот на експорт української продукції металургії до ЄС; доступ до дешевших комплектувальних, устаткування і сировини; забезпечення недискримінаційного транзиту товарів та послуг» [12].

Серед інших переваг автор назвав отримання Україною режиму найбільшого сприяння з усіма членами СОТ, формування привабливого іміджу України на міжнародній арені, підвищення якості менеджменту підприємств усіх форм власності, зменшення корупційних ризиків [12].

У той же час, і це також відмітив автор, вступ до СОТ передбачав постійну клопітку роботу державних інституцій у відстоюванні інтересів України в режимі своєрідної «торгової дипломатії», чого нажаль, в Україні не було.

Підсумки п'ятнадцятирічного членства України у СОТ підтвердили низьку ефективність роботи державних інституцій щодо відстоювання її інтересів в рамках СОТ. Зокрема очікувався ріст експорту продукції металургії і хімічної промисловості на 20-25%. Фактично експорт металургійної продукції зменшився із 27,6 млрд. дол. США у 2008 році до 8,4 млрд. дол. у 2021 році, або на 69,6%. Експорт продукції хімічної промисловості зменшився, відповідно із 5 млрд. дол. до 2,5 млрд. дол., або вдвічі [13].

Сільське господарство стало чи не єдиною галуззю, яка наростила свій експортний потенціал. Якщо у 2008 році Україна експортувала сільськогосподарської продукції на суму 5,2 млрд. дол. то у 2021 році вже на суму 27,7 млрд. дол. У 2022 році цей показник зменшився до 23,4 млрд. дол., що зв'язано, насамперед із російською агресією і блокуванням українських чорноморських портів [13].

З іншого боку, структура експорту сільськогосподарської продукції залишається сировинною, з низькою доданою вартістю. Так у 2022 році із загального обсягу експорту лише 10,7% становили готові харчові продукти та 25,4% жири та олії тваринного або рослинного походження, які можна вважати продуктами первинної переробки [11, с. 300]. Решта експортної аграрної продукції це зерно, живі тварини та інші види сировини, які підлягали переробці у країнах імпортерів.

Практично, одночасно із початком договірної процесу щодо вступу України до СОТ, розпочалися заходи щодо інтеграції України до ЄС. Зокрема, у 1994 була підписана Угода про партнерство та співробітництво між ЄС та Україною, яка набула чинності у 1998 році, що можна вважати другим етапом євроінтеграції [14]. Важливо, що у статті 4 угоди, зазначено, що за умови подальшого просування України до ринкових реформ, договірні сторони зобов'язуються розглянути питання про створення зони вільної торгівлі між Україною та ЄС. У статті 5 угоди містяться зобов'язання щодо внесення поправок до неї у зв'язку із приєднанням України до ГАТТ. Таким чином, був офіційно зафіксований тісний зв'язок між членством України у ГАТТ/СОТ і євроінтеграційними процесами.

Наступним етапом євроінтеграційних можна вважати період з 2007 по 2017 роки, який розпочався початком переговорів щодо Угоди про асоціацію з ЄС і завершився вступом у дію цієї угоди у повному обсязі. Сам переговорний процес був складним і тривалим. Досить зазначити, що за цей час відбувся 21 раунд переговорів щодо Угоди про асоціацію та 18 раундів – щодо Угоди про створення поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі України з ЄС [2]. Цей процес продовжується і в даний час, оскільки у червні 2022 році Україна отримала статус кандидата до вступу в ЄС і, після виконання відповідних вимог, може бути прийнята до ЄС.

Для аграрного сектору України важливим, у цьому зв'язку є дотримання вимог Спільної аграрної політики ЄС, що забезпечить поступову інтеграцію до європейського аграрного ринку. Як зазначають С. М. Кваша та В. Л. Вакуленко «спільна аграрна політика є сукупністю механізмів

дієвого впливу на аграрний сектор з метою сталого розвитку, що здійснюється на наддержавному рівні у межах ЄС, завдяки чому здійснюється розвиток аграрного сектору як стратегічно важливої галузі економіки ЄС» [15, с. 11].

Ключовими положеннями Спільної аграрної політики ЄС є підтримка та розвиток малих землевласників, розвиток сільських територій, збереження довкілля та реалізація концепції сталого розвитку. У цьому контексті, як зазначають фахівці, ЄС зацікавлений у підтримці сільського господарства України і готовий допомагати у його реформуванні відповідно до політики ЄС. Зокрема, це стосується таких напрямків, як збільшення кількості сільського населення, підтримка фітосанітарних та санітарних вимог, допомога у ліквідації наслідків війни та інше [16].

Зауважимо, що Україна приєднується до Спільної аграрної політики ЄС як один із ключових гравців на світовому і європейському аграрному ринку. За офіційними даними у 2022-2023 маркетинговому році, не зважаючи на військові дії, вона забезпечила частку виробництва соняшникової олії у світовому виробництві на рівні 27,8%, ячменю – 4%, пшениці – 2,7%, кукурудзи – 2%, цукру – 0,8% та частку експорту соняшникової олії у світовому експорті на рівні 40,3%, кукурудзи – 15%, ячменю – 8,4%, пшениці – 7,9%, цукру – 1,1% [17].

Багато науковців та експертів схиляються до того, що інтеграція до ЄС породжує для виробників сільськогосподарської продукції України нові стратегічні виклики, які необхідно враховувати у своїй подальшій діяльності. З одного боку для вітчизняної аграрної продукції відкривається великий ринок із населенням понад 500 млн. чоловік і великою купівельною спроможністю. З іншого боку, європейська аграрна спільнота з обережністю очікує приєднання нового потужного гравця аграрного ринку. Як зазначають експерти, у ЄС з цього приводу точаться дискусії на національному рівні та на рівні профспілок і об'єднань. Так COPA-COGECA, європейське об'єднання сільськогосподарських організацій, надіслала до Європейської комісії листа з проханням переглянути нині діючу безмитну систему торгівлі з Україною. Хоча

у 2022 році ці організації підтримали пропозицію Європейської Комісії про призупинення імпорتنих мит на весь український експорт до ЄС. Є ініціативи із запровадження певних обмежень щодо експорту зернових з України, а також курячого м'яса чи м'яса птиці загалом, меду, а також вимоги поляків про обмеження ввезення малини [18].

Побоюються європейські фермери і того, що українські аграрії отримають конкурентні переваги за рахунок значно вищої концентрації виробництва. Так в Україні 97,6% сільськогосподарських угідь перебувають у розпорядженні господарств із площею понад 100 га, 85,5% - із площею понад 500 га, 74,0% - із площею понад 1000 га [10]. У ЄС 96,2% фермерських господарств мають у розпорядженні до 100 га землі [19]. Фахівці вказують і на те, що європейські фермери очікують, також, конкуренції за можливість отримувати аграрні субсидії із фондів ЄС, які традиційно спрямовуються фермерам Польщі, Франції, Іспанії, Португалії.

Зазначимо це далеко не повний перелік проблем, які супроводжують євроінтеграційні процеси України, і, зокрема, аграрний сектор. Мова йде про ті завдання, які Україна повинна виконати на шляху до європейської інтеграції. У звітах Єврокомісії вказується, що станом на початок 2023 року Україна лише частково гармонізувала нормативно-правове середовище відповідно до вимог ЄС, але багато завдань ще залишається зробити. Зокрема, вказано, що Україна демонструє початковий рівень підготовки у сфері довкілля та зміни клімату, а, також, у сфері сільського господарства та розвитку сільських територій, з оцінкою 1 бал по п'ятибальній шкалі, а також, певний рівень підготовки у сфері регіональної політики, з оцінкою у 2 бали [20, с. 5-6].

Очевидною є потреба не лише сформувавши відповідне правове середовище, а й створити систему спроможних інституцій, які б забезпечили ефективне регулювання аграрного і сільського розвитку, захист навколишнього середовища, імплементацію положень нормативних документів, систематичний моніторинг і контроль відповідних процесів [20, с. 6].

Серед першочергових завдань, які необхідно вирішити Україні фахівці і експерти називають упорядкування нормативно-правового забезпечення, зокрема ухвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій, та Законів України «Про аграрний устрій», «Про фонд розвитку сільських територій»; підготовка нормативно-правового забезпечення для реалізації вимоги Європейського зеленого курсу; унормування державної фінансової підтримки аграрного сектору та зміни його вектору на користь малих виробників; забезпечення соціальної та екологічної відповідальності отримувачів державної підтримки [20, с. 27-28].

Зрозуміло, що реалізація зазначених завдань на рівні державних інституції вимагатиме від аграрних виробників нових стратегічних рішень, спрямованих на дотримання екологічних та безпекових стандартів ЄС, переорієнтації значної частини виробництва на органічну складову, збереження та примноження родючості земель сільськогосподарського призначення, участь у програмах розвитку сільських територій.

Одним із ключових напрямків участі сільськогосподарських підприємств у програмах розвитку сільських територій може стати реалізація ними концепції соціальної відповідальності аграрного бізнесу. Соціальна відповідальність передбачає добровільну участь підприємств у заходах, спрямованих на підтримку сільського населення, розвиток соціальної інфраструктури, мінімізацію негативного впливу виробничої діяльності на навколишнє середовище та землю, виконання завдань у контексті сталого розвитку сільських територій.

Серед основних напрямків соціальної відповідальності аграрного бізнесу розглядають внутрішній і зовнішній. Внутрішній напрям має на меті реалізацію соціальних проектів для працівників, включно із соціальним страхуванням, наданням коштів на оздоровлення та лікування, безпекою та охороною праці, стабільністю заробітної плати та приведення її до прийняттого рівня, програмами підготовки та підвищення кваліфікації, безпосереднім наданням послуг працівникам, тренінгами, стажуваннями персоналу тощо.

Зовнішній напрям передбачає благодійність та спонсорство (гранти), охорону навколишнього середовища, відповідальність перед споживачами товарів та послуг, взаємодія з місцевою владою (публічно-приватне партнерство), участь у вирішенні кризових ситуацій, благодійна діяльність та інше. Соціальна відповідальність у системі управління підприємством дозволяє ефективно узгоджувати інтереси сторін, шляхом використання програм соціального інвестування, інститутів державно-приватного партнерства та соціального діалогу, інструментів не фінансової звітності [21, с. 5].

Враховуючи, що заходи, спрямовані на реалізацію концепції соціальної відповідальності значної частини аграрних підприємств носять не системний, ситуативний характер і не стали вагомою складовою частиною стратегії, що суттєво знижує їх ефективність, виникає необхідність включення цих заходів, поруч із іншими, які спрямовані на виконання євроінтеграційних завдань, у систему стратегічних планів аграрних підприємств.

***Висновки і перспективи подальших досліджень.*** Таким чином, проведені дослідження підтверджують, що вітчизняна аграрна сфера, у світогосподарському та євроінтеграційному процесі, пройшла кілька етапів, які розпочалися із підготовки та приєднання до ГАТТ/СОТ і набули нових обрисів із набуттям Україною статусу кандидата до вступу до ЄС. Кожен із цих етапів передбачав вирішення важливих стратегічних завдань як на рівні державних інституцій, так і на рівні аграрних підприємств, спрямованих на адаптацію інституційного та бізнес середовища до вимог СОТ і ЄС. Цей процес продовжується і в сучасних умовах, оскільки велика частина завдань ще залишається не вирішеною. Оптимальні шляхи їх вирішення та стратегічні наслідки для вітчизняного аграрного бізнесу можуть стати предметом подальших досліджень.

## Література

1. Мартинов А. Ю. Світова організація торгівлі (СОТ). URL: [http://www.history.org.ua/?termin=Svitova\\_orhanizatsiia](http://www.history.org.ua/?termin=Svitova_orhanizatsiia)
2. Угода про асоціацію. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/evropejska-integraciya/ugoda-pro-asociacyu>
3. Пясецька-Устич С. В. Генезис спільної аграрної політики ЄС: перспективи та ризики для України. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент, 2016. Вип. 16. С. 23-28.
4. Угода про сільське господарство. URL: <https://ips.Ligazakon.net/document/MU94479>
5. Інформація щодо переговорів у СОТ з питань сільського господарства. URL: <https://me.gov.ua/documents/detail?lang=uk-ua&id=4f6b4e18-32a7-450f-8567cc8f27f675&title=informatsiiashodoperegovorivusotzpitansilskogogospodarstva/>
6. Шляхи наближення України та СОТ. URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/international-relations/19237/>
7. Корбута І. В. Аграрна політика підтримки сільського господарства – нові виклики в зв'язку із вступом України до СОТ. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/agrarna-politika-pidtrimki-silskogo-gospodarstva-novi-vikliki-v-zv-yazku-iz-vstupom-ukraini-do-sot.html>
8. Осташко Т. Що СОТ прийдешній нам готує. URL: <https://propozitsiya.com/ua/shcho-sot-priydeshnya-nam-gotuie>
9. План заходів щодо адаптації української економіки до вимог СОТ. Розпорядження КМУ №1381-р від 30 жовтня 2008 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1381-2008-%D1%80#Text>
10. Народне господарство України у 1993 році: Стат. щорічник. К.: Техніка, 1994. 494 с.
11. Статистичний щорічник України за 2022 рік. К.: Держстат України, 2023. 387 с.

12. Данилишин Б. Вступ до СОТ – це не свято а постійний переговорний процес. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/24984675.html>

13. Мрії про вільний ринок: чим Україні допомогли 15 років членства у СОТ. URL: <https://weukraine.tv/top/mriyi-pro-vilnyj-rynok-chym-ukrayini-dopomogly-15-rokiv-chlenstva-u-sot/>

14. Угода про партнерство і співробітництво між Україною і Європейськими Співтовариствами та їх державами-членами. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/998\\_012#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/998_012#Text)

15. Кваша С. М., Вакуленко В. Л. Спільна аграрна політика: досвід та перспективи для України. Інтелект XXI, 2023. № 4. С. 9-13.

16. Євроінтеграція сільського господарства: в ЄС готові до відновлення та інвестицій, але є умови. URL: <https://www.rfi.fr/uk/європа/20231009-євроінтеграція-сільського-господарства-в-єс-готові-до-відновлення-але-є-умови> .

17. Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій України до 2030 року. Проект. URL: <https://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2024/08/proekt-strat-rozvytku-silsk2024.pdf>

18. На рівних, чи небажана невістка: яке місце та роль України у Євросоюзі. URL: <https://agroportal.ua/publishing/agrarnye-dialogi/na-rivnih-chi-nebazhana-nevistka-yake-misce-ta-rol-ukrajini-u-yevrosoyuzi>

19. Трофімова О. Перспективи євроінтеграції українського агросектору: чи можливий win-win. URL: <https://agroportal.ua/blogs/perspektivi-yevrointegraciji-ukrajinskogo-agrosektoru-chi-mozhliviy-win-win>

20. Риковська О. Аналіз стану сільського господарства України та імплементація нормативно-правових актів ЄС, дотичних до аграрних та довкіллевих питань / О. Риковська, О. Фраєр, О. Михайленко; за ред.. М. Белкіна, А. Даниляк. К.: ГО «Екодія», 2024. 35 с.

21. Макаренко П. М. Соціальна відповідальність аграрних підприємств як чинник їх ефективності та конкурентоспроможності: сутність, складники

проблеми і тенденції здійснення. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/11/1.pdf>

### References

1. Martynov, A.Yu. (2024), “World Trade Organization (WTO)”, available at: [http://www.history.org.ua/?termin=Svitova\\_orhanizatsiia](http://www.history.org.ua/?termin=Svitova_orhanizatsiia) (Accessed 10 Oct 2024).

2. Government portal (2021), “Association agreement”, available at: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/yevropejska-integraciya/ugoda-pro-asociacyu> (Accessed 10 Oct 2024).

3. Piasets'ka-Ustych, S.V. (2016), “Genesis of Common Agricultural Policy of the European Union – prospects and risks for Ukraine”, *Naukovyj visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya : Ekonomika i menedzhment*, vol. 16, pp. 23-28.

4. World Trade Organization (1994), “Agreement on agriculture”, available at: <https://ips.ligazakon.net/document/MU94479> (Accessed 10 Oct 2024).

5. Ministry of Economy of Ukraine (2024), “Information on negotiations at the WTO on agriculture”, available at: <https://me.gov.ua/documents/detail?lang=uk-ua&id=4f6b4e18-32a7-450f-8567ccec8f27f675&title=informatsiiaschodoperegovorivusotzpitansilskogogospodarstva/> (Accessed 10 Oct 2024).

6. osvita.ua (2011), “Ways of rapprochement between Ukraine and the WTO”, available at: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/international-relations/19237/> (Accessed 10 Oct 2024).

7. Korbuta, I.V. (2007), “Agrarian policy to support agriculture - new challenges in connection with Ukraine's accession to the WTO”, available at: <https://magazine.faaf.org.ua/agrarna-politika-pidtrimki-silskogo-gospodarstva-novi-vikliki-v-zv-yazku-iz-vstupom-ukraini-do-sot.html> (Accessed 10 Oct 2024).

8. Ostashko, T. (2008), “What the future WTO is preparing for us”, available at: <https://propozitsiya.com/ua/shcho-sot-priydeshnya-nam-gotuie> (Accessed 10 Oct 2024).

9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2008), Resolution “Plan of measures to adapt the Ukrainian economy to WTO requirements”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1381-2008-%D1%80#Text> (Accessed 10 Oct 2024).

10. State Statistics Service of Ukraine (1994), Narodne gospodarstvo Ukrainy u 1993 rotsi: Stat. Schorichnyk [National economy of Ukraine in 1993: Statistical yearbook], Tekhnika, Kyiv, Ukraine.

11. State Statistics Service of Ukraine (2023), Statystychnyj schorichnyk Ukrainy za 2022 rik [Statistical Yearbook of Ukraine for 2022], Derzhstat Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

12. Danylyshyn, B. (2013), “Accession to the WTO is not a holiday but a constant negotiation process”, available at: <https://www.radiosvoboda.org/a/24984675.html> (Accessed 10 Oct 2024).

13. Honcharenko, A. (2023), “Dreams of a free market: how did 15 years of WTO membership help Ukraine?”, available at: <https://weukraine.tv/top/mriyi-provilnyj-rynok-chym-ukrayini-dopomogly-15-rokiv-chlenstva-u-sot/> (Accessed 10 Oct 2024).

14. Verkhovna Rada of Ukraine (1994), “Agreement on partnership and cooperation between Ukraine and the European Communities and their member states”, available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/998\\_012#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/998_012#Text) (Accessed 10 Oct 2024).

15. Kvasha, S.M. and Vakulenko, V.L. (2023), “Common agricultural policy of the European Union: experience and prospects for Ukraine”, *Intelekt XXI*, vol. 4, pp. 9-13.

16. RFI (2023), “European integration of agriculture: the EU is ready for recovery and investment, but there are conditions”, available at: <https://www.rfi.fr/uk/європа/20231009-євроінтеграція-сільського-господарства-в-єс-готові-до-відновлення-але-є-умови> (Accessed 10 Oct 2024).

17. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), “Strategy for the development of agriculture and rural areas of Ukraine until 2030. Draft”, available at:

<https://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2024/08/proekt-strat-rozvytku-silsk2024.pdf> (Accessed 10 Oct 2024).

18. Agroportal (2024), “Equal or unwanted daughter-in-law: what is the place and role of Ukraine in the European Union”, available at: <https://agroportal.ua/publishing/agramnye-dialogi/na-rivnih-chi-nebazhana-nevistka-yake-misce-ta-rol-ukrajini-u-yevrosoyuzi> (Accessed 10 Oct 2024).

19. Trofimova, O. (2024), “Prospects of European integration of the Ukrainian agricultural sector: is win-win possible”, available at: <https://agroportal.ua/blogs/perspektivi-yevrointegraciji-ukrajinskogo-agrosektoru-chi-mozhliivy-win-win> (Accessed 10 Oct 2024).

20. Rykovs'ka, O. Fraier, O. and Mykhajlenko, O. (2024), Analiz stanu sil'skoho hospodarstva Ukrainy ta implementatsiia normatyvno-pravovykh aktiv YeS, dotychnykh do ahrarnykh ta dokillievykh pytan' [Analysis of the state of agriculture in Ukraine and the implementation of EU regulatory acts related to agrarian and environmental issues], HO «Ekodiia», Kyiv, Ukraine.

21. Makarenko, P.M. (2015), “Social responsibility of agricultural enterprises as a factor of their efficiency and competitiveness: essence, components of the problem and trends of implementation”, available at: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/11/1.pdf> (Accessed 10 Oct 2024).

*Стаття надійшла до редакції 21.10.2024 р.*