

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІЧНОЇ ТЕОРІЇ І ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри д.е.н., професор
_____ Олена КНЯЗЄВА
«_____» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти
Освітньої програми «Економіка»
За спеціальністю 051 «Економіка»

ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ТА РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ГАЙСИНСЬКОЇ ГРОМАДИ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

Науковий керівник: к.е.н., доцент
_____ Аліса ШЕВЧЕНКО

Рецензент:

Виконав здобувач заочної форми навчання
_____ Інна ТКАЧУК

*Засвідчую, що кваліфікаційна робота містить
результати власних досліджень. Використання
ідей і текстів інших авторів має посилання
на відповідне джерело.*

_____ Інна ТКАЧУК

ОДЕСА – 2025

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра економічної теорії і економіки підприємства

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма «Економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Олена КНЯЗЄВА

«___» _____ 202__р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

Інні ТКАЧУК

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

1. Тема роботи: «Економічне обґрунтування та розробка стратегії розвитку аграрного сектору Гайсинської громади Вінницької області»,

науковий керівник роботи: к.е.н., доцент Аліса ШЕВЧЕНКО
(науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету від
«30» грудня 2024 року № 171з.

2. Строк подання здобувачем кваліфікаційної роботи 15 грудня 2025 р.

3. Об'єкт дослідження: аграрний сектор Гайсинської міської територіальної громади Вінницької області як важлива складова соціально-економічного розвитку території.

4. Предмет дослідження: економічні відносини, механізми, інструменти та стратегічні підходи до розвитку аграрного сектору громади в умовах сучасних трансформацій та викликів воєнного часу.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

розкрити економічну сутність, структуру та роль аграрного сектору в національній економіці; узагальнити теоретичні підходи до оцінювання розвитку аграрного сектору; обґрунтувати методологічні засади формування стратегії сталого розвитку аграрного сектору; проаналізувати організаційно-економічну характеристику Гайсинської міської територіальної громади; здійснити оцінку ресурсного потенціалу аграрного сектору громади; провести діагностику фінансових результатів та економічної ефективності функціонування аграрного сектору; визначити концептуальні напрями та цілі стратегії розвитку аграрного сектору Гайсинської громади; розробити комплексну стратегію розвитку

аграрного сектору громади; здійснити економічне обґрунтування реалізації запропонованої стратегії та оцінити очікувані результати її впровадження

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

До теоретико-методологічного розділу: таблиці й рисунки, що відображають наукові підходи до трактування структури та багатофункціональної ролі аграрного сектору, порівняльні характеристики ключових економічних понять, а також методологічні підходи та системи показників для оцінювання його розвитку; графічні матеріали, що ілюструють фактори стратегічного розвитку аграрних підприємств та структурні компоненти методології стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад.

До дослідницько-аналітичного розділу: рисунки й таблиці, що відображають організаційно-економічну характеристику Гайсинської територіальної громади; графічні схеми структури земельного фонду; таблиці динаміки демографічних показників; дані з оцінювання ресурсного потенціалу аграрного сектору; аналіз доходів і видатків громади; аналітичні таблиці структури; графічні матеріали щодо фінансових результатів діяльності аграрного сектору

До проєктно-рекомендаційного розділу: рисунки й таблиці, що розкривають світові та українські підходи до стратегічного планування аграрного розвитку територій, моделі та тренди, релевантні для громад у 2025 році; аналітичні матеріали, що ілюструють стратегічні передумови розвитку аграрного сектору громади, включаючи результати SWOT-аналізу та графічне структурування стратегічних і операційних цілей; табличні та графічні дані, що забезпечують економічне обґрунтування запропонованої стратегії, зокрема оцінювання енергетичного потенціалу побічної продукції громади, моделювання можливостей виробництва електроенергії та прогнозування ефективності впровадження біоенергетичних рішень.

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: статистичні дані Гайсинської міської ради та її структурних підрозділів, офіційні матеріали Головного управління статистики у Вінницькій області та Державної служби статистики України, нормативно-правові акти України, що регламентують розвиток аграрного сектору та функціонування територіальних громад, офіційні документи та аналітичні матеріали Міністерства аграрної політики та продовольства України, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені проблематиці розвитку аграрного сектору та стратегічного управління на рівні територіальних громад.

8. Перелік публікацій за напрямом досліджень: наукові результати було висвітлено в трьох наукових працях загальним обсягом 0,88 друк. арк.

9. Дата видачі завдання: «30» грудня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1.	Вивчення теми, об'єкта та предмета дослідження	Січень 2025р.	Виконано
2.	Отримання завдання і складання змісту кваліфікаційної роботи	Лютий 2025р.	Виконано
3.	Складання календарного плану з підготовки кваліфікаційної роботи	Лютий 2025р.	Виконано
4.	Написання першого розділу: теоретико-методологічні основи розвитку та стратегічного управління аграрним сектором	Березень - Травень 2025р.	Виконано
5.	Вивчення матеріалів Гайсинської міської територіальної громади Вінницької області	Травень 2025р.	Виконано
6.	Написання другого розділу: аналіз сучасного стану та економічної ефективності розвитку аграрного сектору гайсинської громади вінницької області	Червень - Вересень 2025р.	Виконано
7.	Підготовка публікацій за напрямком дослідження кваліфікаційної роботи	Липень - Жовтень 2025р.	Виконано
8.	Написання третього розділу: економічне обґрунтування стратегії розвитку аграрного сектору гайсинської громади	Жовтень - листопад 2025р.	Виконано
9.	Написання висновків, списку використаних джерел	Листопад 2025р.	Виконано
10.	Перевірка роботи науковим керівником	Листопад 2025р.	Виконано
11.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	Листопад 2025р.	Виконано
12.	Підготовка до захисту: доповідь, презентація.	Грудень 2025р.	Виконано
13.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	Грудень 2025р.	Виконано
14.	Перевірка роботи на оригінальність	Грудень 2025р.	Виконано
15.	Попередній захист на кафедрі	Грудень 2025р.	Виконано
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	Грудень 2025р.	Виконано
17.	Захист кваліфікаційної роботи	Грудень 2025р.	Виконано

Здобувач ОС «магістр»

(підпис)

Інна ТКАЧУК

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

Керівник:

(підпис)

Аліса ШЕВЧЕНКО

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

до кваліфікаційної роботи на тему:

ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ТА РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ГАЙСИНСЬКОЇ ГРОМАДИ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

ТКАЧУК ІННА ДМИТРІВНА

Кваліфікаційна робота містить 107 сторінок, 22 таблиці, 12 рисунків, список використаних джерел з 95 найменувань, 8 додатків.

Об'єктом дослідження є аграрний сектор Гайсинської міської територіальної громади Вінницької області як важлива складова соціально-економічного розвитку території.

Предметом дослідження виступають економічні відносини, механізми, інструменти та стратегічні підходи до розвитку аграрного сектору громади в умовах сучасних трансформацій та викликів воєнного часу.

Період дослідження 2022-2024 роки.

Метою кваліфікаційної роботи є економічне обґрунтування та розробка стратегії розвитку аграрного сектору Гайсинської міської територіальної громади Вінницької області з урахуванням сучасних викликів, ресурсного потенціалу та перспектив сталого розвитку.

Завданнями роботи є розкрити економічну сутність, структуру та роль аграрного сектору в національній економіці; узагальнити теоретичні підходи до оцінювання розвитку аграрного сектору; обґрунтувати методологічні засади формування стратегії сталого розвитку аграрного сектору; проаналізувати організаційно-економічну характеристику Гайсинської міської територіальної громади; здійснити оцінку ресурсного потенціалу аграрного сектору громади; провести діагностику фінансових результатів та економічної ефективності функціонування аграрного сектору; визначити концептуальні напрями та цілі

стратегії розвитку аграрного сектору Гайсинської громади; розробити комплексну стратегію розвитку аграрного сектору громади; здійснити економічне обґрунтування реалізації запропонованої стратегії та оцінити очікувані результати її впровадження.

За результатами дослідження було розроблено конкретні рекомендації та запропонована стратегія розвитку аграрного сектору Гайсинської міської територіальної громади, яка базується на комплексному діагностуванні ресурсного потенціалу громади, визначенні стратегічних та операційних цілей, обґрунтуванні механізмів їх реалізації та підтвердженій узгодженості з регіональними програмними документами.

Одержані результати можуть бути використані органами місцевого самоврядування Гайсинської міської територіальної громади, керівниками агропідприємств та фермерських господарств під час розробки програм соціально-економічного розвитку, прийняття управлінських рішень щодо раціонального використання земельних, трудових і фінансових ресурсів, залучення інвестицій та удосконалення структурної політики в аграрному секторі.

Рік виконання кваліфікаційної роботи 2025 р. Рік захисту роботи 2025 р.

Ключові слова: аграрний сектор, сталий розвиток, продовольча безпека, стратегічне планування, територіальна громада, ресурсний потенціал, економічний розвиток, біоенергетичний потенціал, біомаса, стратегія розвитку, вертикальна інтеграція, оцінювання ефективності, аграрні підприємства, енергетична незалежність.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ СЕКТОРОМ	7
1.1. Економічна сутність, структура та роль аграрного сектору в національній економіці	7
1.2. Теоретичні підходи до оцінювання розвитку аграрного сектору	17
1.3. Методологічні засади формування стратегії сталого розвитку аграрного сектору	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ГАЙСИНСЬКОЇ ГРОМАДИ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ	34
2.1. Організаційно-економічна характеристика Гайсинської міської територіальної громади	34
2.2. Оцінка ресурсного потенціалу аграрного сектору громади	43
2.3. Аналіз фінансового стану громади та його впливу на розвиток аграрного сектору	53
РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ГАЙСИНСЬКОЇ ГРОМАДИ	60
3.1. Світові та українські підходи до стратегічного планування аграрного розвитку територій	60
3.2. Розробка стратегії розвитку аграрного сектору громади	69
3.3. Економічне обґрунтування реалізації запропонованої стратегії	80
ВИСНОВКИ	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	93
ДОДАТКИ	107

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи полягає в тому, що розвиток аграрного сектору є визначальним чинником економічної стабільності та продовольчої безпеки України, оскільки саме сільське господарство формує значну частку національного експорту, забезпечує зайнятість сільського населення та відіграє ключову роль у відтворенні природних ресурсів. У сучасних умовах війни, трансформацій регіональних ринків, зміни логістичних маршрутів та поглиблення кліматичних викликів особливого значення набуває розробка стратегій розвитку аграрного сектору на рівні територіальних громад.

Гайсинська міська територіальна громада Вінницької області має значний аграрний потенціал, сприятливі природно-кліматичні умови, високоякісні ґрунти та сформовану виробничу інфраструктуру, що створює передумови для її сталого економічного зростання. Проте сучасні тенденції, пов'язані із зношеністю техніко-технологічної бази, потребою оновлення підходів до управління ресурсами, необхідністю залучення інвестицій та підвищення конкурентоспроможності, вимагають стратегічного переосмислення напрямів розвитку аграрного сектору громади.

Метою кваліфікаційної роботи є економічне обґрунтування та розробка стратегії розвитку аграрного сектору Гайсинської міської територіальної громади Вінницької області з урахуванням сучасних викликів, ресурсного потенціалу та перспектив сталого розвитку.

Для досягнення поставленої мети у роботі сформовано та вирішено такі взаємопов'язані завдання:

- розкрити економічну сутність, структуру та роль аграрного сектору в національній економіці;
- узагальнити теоретичні підходи до оцінювання розвитку аграрного сектору;
- обґрунтувати методологічні засади формування стратегії сталого розвитку аграрного сектору;

- проаналізувати організаційно-економічну характеристику Гайсинської міської територіальної громади;
- здійснити оцінку ресурсного потенціалу аграрного сектору громади;
- провести діагностику фінансових результатів та економічної ефективності функціонування аграрного сектору;
- визначити концептуальні напрями та цілі стратегії розвитку аграрного сектору Гайсинської громади;
- розробити комплексну стратегію розвитку аграрного сектору громади; здійснити економічне обґрунтування реалізації запропонованої стратегії та оцінити очікувані результати її впровадження

Об'єктом дослідження є аграрний сектор Гайсинської міської територіальної громади Вінницької області як важлива складова соціально-економічного розвитку території.

Предметом дослідження виступають економічні відносини, механізми, інструменти та стратегічні підходи до розвитку аграрного сектору громади в умовах сучасних трансформацій та викликів воєнного часу.

Методи дослідження є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів. У процесі виконання роботи використано методи аналізу та синтезу, абстрагування й узагальнення - для розкриття теоретичних засад розвитку аграрного сектору; економіко-статистичні методи, зокрема порівняння, групування, аналіз динамічних рядів - для оцінювання стану та тенденцій розвитку аграрного сектору Гайсинської громади; діагностичні методи, у тому числі SWOT-аналіз - для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз розвитку аграрного сектору; стратегічні методи, зокрема програмно-цільовий та сценарний підходи - для формування та обґрунтування стратегії розвитку; графічний та аналітичний методи - для наочного відображення результатів дослідження у вигляді таблиць, схем, діаграм і графіків.

Елементи наукової новизни полягають у обґрунтуванні комплексного підходу до формування стратегії розвитку аграрного сектору територіальної

громади, що інтегрує ресурсний, фінансовий, інституційний та екологічний аналізи і забезпечує створення цілісної стратегічної моделі на локальному рівні; адаптації та науковому уточненні механізмів гібридної вертикальної інтеграції, які вперше обґрунтовано для умов Гайсинської громади як інструмент розвитку кооперації, переробки та аграрних кластерів; науковому обґрунтуванні проєкту впровадження біогазового комплексу, який ґрунтується на розрахунку фактичного біоенергетичного потенціалу Гайсинської громади.

Інформаційне забезпечення кваліфікаційної роботи становили статистичні дані Гайсинської міської ради та її структурних підрозділів, офіційні матеріали Головного управління статистики у Вінницькій області та Державної служби статистики України, нормативно-правові акти України, що регламентують розвиток аграрного сектору та функціонування територіальних громад, офіційні документи та аналітичні матеріали Міністерства аграрної політики та продовольства України, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені проблематиці розвитку аграрного сектору та стратегічного управління на рівні територіальних громад

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в тому, що сформовані висновки, рекомендації та запропонована стратегія розвитку аграрного сектору яка базується на комплексному діагностуванні ресурсного потенціалу громади, визначенні стратегічних та операційних цілей, обґрунтуванні механізмів їх реалізації та підтвердженій узгодженості з регіональними програмними документами, можуть бути використані органами місцевого самоврядування Гайсинської міської територіальної громади, керівниками агропідприємств та фермерських господарств під час розробки програм соціально-економічного розвитку, прийняття управлінських рішень щодо раціонального використання земельних, трудових і фінансових ресурсів, залучення інвестицій та удосконалення структурної політики в аграрному секторі.

Апробація матеріалів дослідження:

Шевченко А. А., Петренко О. П., Ткачук І. Д., Цветкова-Попсуйко О. М. Вертикальна інтеграція як інструмент аграрного розвитку територіальних громад. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, № 24. 2025. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/675>

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи зумовлені логікою досягнення поставленої мети та вирішення сформульованих завдань і включають вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Загальний обсяг роботи становить 92 сторінки друкованого тексту, робота містить 22 таблиці, 12 рисунків, 8 додатків та 95 літературних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ СЕКТОРОМ

1.1. Економічна сутність, структура та роль аграрного сектору в національній економіці

Аграрний сектор традиційно займає ключове місце в економічній системі України, формуючи основу продовольчої безпеки, забезпечуючи значну частку валютних надходжень та відіграючи домінуючу роль у розвитку сільських територій. Його особливість полягає у поєднанні виробничих, природних, соціальних та інфраструктурних компонентів, що робить цю сферу одночасно економічно значущою і структурно складною. Саме ця комплексність забезпечує аграрному сектору стратегічну вагу в національній економіці, що відображено в численних наукових підходах до його трактування та визначення.

У науковій літературі існують різні підходи до визначення сутності аграрного сектору, що зумовлено багатогранністю його функцій та взаємозв'язками з іншими сферами економіки. Так, на думку Волошанюк Н.В. та Сьомки А.К., аграрний сектор - це: «цілісний комплекс, тісно пов'язаний з природними умовами, ресурсами, технічними можливостями та кваліфікованими спеціалістами» [21, с. 45]. Іншого змістового акценту дотримується Мороз П., який розглядає аграрний сектор як «одну з найбільших галузей народного господарства, що залучає природні ресурси в економічний обіг» [55].

Близьку до першої групи поглядів позицію займає Павлова Г. Є., яка також визначає аграрний сектор як «цілісний комплекс, тісно пов'язаний з природними умовами, ресурсами, технічними можливостями та кваліфікованими спеціалістами» [62], однак робить додатковий акцент на його суспільній значущості. На думку дослідниці, аграрний сектор залишається винятково важливою ланкою, яка визначає соціально-економічний стан суспільства та

продовольчу безпеку держави та є одним із потужних важелів подальшого економічного розвитку країни. Таким чином, авторка розглядає його не лише як виробничий комплекс, але і як інституційно-економічну основу розвитку суспільства.

З позиції інституційного підходу Матвієнко О.О. розглядає аграрний сектор як упорядковану систему взаємопов'язаних галузей, функціонування яких базується на землеволодінні та землекористуванні. Автор підкреслює, що ці галузі об'єднані спільністю призначення виробленої продукції та наданих послуг, що дозволяє трактувати аграрний сектор не лише як виробничу, а як структурно-організаційну систему, в основі якої лежить використання природних ресурсів і взаємодія різних економічних суб'єктів [50, с. 88-89].

Узагальнюючи, аграрний сектор доцільно розглядати як комплексну багатофункціональну систему, що поєднує виробництво, переробку, зберігання, логістику та реалізацію сільськогосподарської продукції, а також охоплює широкий спектр інституцій та суб'єктів господарювання. Його сутність полягає у використанні природно-ресурсного потенціалу для створення продовольчих і сировинних ресурсів, які забезпечують життєдіяльність населення та формують значну частку економічного розвитку держави.

Аграрний сектор займає провідне місце у структурі національної економіки України, визначаючи її продовольчу, економічну та експортну стійкість. Його системна важливість проявляється насамперед у здатності забезпечувати внутрішні потреби країни у продовольстві та формувати значну частку валютних надходжень. Попри воєнні ризики та цілеспрямовані атаки на аграрну інфраструктуру, сектор демонструє високий рівень адаптивності, що підтверджує його ключову роль у макроекономічній системі держави.

Так, важливою ознакою стійкості стало відновлення експортного потенціалу: за даними Міністерства аграрної політики та продовольства України, у 2024 році експорт аграрної продукції досяг майже довоєнного рівня та становив 24,5 млрд дол. США, або 59 % загального експорту країни [65].

Окремого значення набуває розвиток тваринництва, яке, попри складні умови, демонструє тенденції до відновлення. Зростання надоїв молока на сільськогосподарських підприємствах, модернізація переробних потужностей та пожвавлення внутрішнього попиту свідчать про поступову стабілізацію галузі.

Вплив аграрного сектору на макроекономічну стабільність також посилюється через державну підтримку. У 2025 році фінансування спрямовується на розвиток тваринництва та агропереробки, дотації на гектар, підтримку поголів'я, програми меліорації та розмінування земель, а також грантові програми для виробників. Це створює умови для підвищення конкурентоспроможності галузі та збереження її позицій у національній економіці [65].

Таким чином, аграрний сектор виконує комплексну функцію у формуванні економічної стійкості держави, забезпечуючи продовольчі потреби населення, генеруючи понад половину експортної виручки та підтримуючи зайнятість у сільській місцевості.

Саме його здатність залишатися стабільним в умовах глобальних викликів підкреслює ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави, адже ефективне функціонування аграрної галузі є основою безперервності виробництва та доступності продовольства як на внутрішньому, так і на світовому ринках у сучасних умовах. Так, дослідження Шевченко А.А., Петренко О.П. та Іванюк Н.С., присвячене аналізу стану продовольчої безпеки України у період повномасштабної війни, виявляє суттєві трансформації в її структурі та ключових індикаторах, зокрема погіршення показників Глобального індексу продовольчої безпеки, що пов'язано зі зниженням доступності та стабільності продовольства [90]. У роботі зазначено, що масштабні руйнування економіки, промисловості та аграрної інфраструктури потребують формування комплексної державної програми відновлення, яка охоплювала б як оперативні антикризові заходи, так і довгострокові кроки повоєнної стабілізації продовольчої системи.

Також вагомий аспект продовольчої стійкості розкрито у роботі Томашук І.В. та Борболюк Є.А., які акцентують, що гарантування світової продовольчої безпеки є неможливим без припинення агресії Російської Федерації проти України. Науковці визначають пріоритети відновлення аграрного сектору, серед яких - міжнародна підтримка безпеки України, масштабне розмінування та відновлення родючості земель, пільгове кредитування аграріїв, модернізація інфраструктури зберігання й транспортування продукції та залучення іноземних інвесторів. Особливу увагу приділено оновленню логістичних маршрутів і адаптації залізничної колії до європейських стандартів, що має на меті зміцнення експортних можливостей України та стабільність глобальних продовольчих потоків [78].

У цьому контексті важливо враховувати, що великі аграрні компанії мають значно ширші можливості щодо залучення як зовнішніх, так і внутрішніх інвестицій. Натомість дрібні та середні виробники, орієнтовані переважно на внутрішній ринок, потребують посиленої та цільової державної підтримки, оскільки вони є більш вразливими до фінансових і логістичних ризиків[92, с. 649].

Отже, продовольча безпека України безпосередньо залежить від здатності аграрного сектору забезпечувати стабільне виробництво, ефективну логістику та конкурентоспроможність продукції в умовах воєнних викликів. Відновлення та стійкість продовольчої системи можливі лише за умов комплексного поєднання державної підтримки, міжнародної допомоги та технологічної модернізації, що підтверджує фундаментальну роль аграрної сфери у загальній економічній стабільності держави.

Варто також наголосити, що аграрний сектор належить до найбільш ризикованих сфер економіки. Тому управління ризиками, зокрема їх мінімізація, є ключовою компетенцією аграрних підприємств, оскільки забезпечує раціональне, ефективне та стає господарювання. Усвідомлення природи основних ризиків дозволяє суб'єктам господарювання формувати більш зважені

управлінські рішення та підтримувати стабільність розвитку навіть в умовах невизначеності [88, с. 307].

Враховуючи стратегічне значення аграрного сектору, важливо визначити, з яких основних елементів складається ця багатокomпонентна система. Структура аграрного сектору охоплює взаємопов'язані виробничі, переробні, логістичні, інноваційні, сервісні та інфраструктурні ланки, що разом формують цілісне функціонування АПК. З метою розуміння логіки побудови аграрного сектору було узагальнено наукові погляди різних авторів до визначення його структури в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення структури аграрного сектору

Автор	Погляд автора на структуру аграрного сектору
Корнієнко Г. [43, с. 190]	Багатокomпонентна система, яка охоплює інноваційну діяльність у сфері селекції, технологій виробництва та управління підприємством; процеси виробництва, зберігання і переробки продукції; логістичні операції; матеріально-технічне забезпечення; маркетингову діяльність; а також організацію поводження з відходами сільськогосподарського виробництва.
Вдовенко Л.О., Вдовенко С.А. [18, с. 115]	Міжгалузева система, що включає сільськогосподарське виробництво (рослинництво та тваринництво), галузі, що створюють ресурси і техніку для агросектору (машинобудування, виробництво добрив, засобів захисту рослин, комбікормів), а також галузі, відповідальні за переробку сільськогосподарської продукції - насамперед харчову промисловість.
Абрамович І.А. [11]	Сукупність суб'єктів підприємницької діяльності, які здійснюють агросервіс, виробляють техніку та обладнання, займаються сільськогосподарським виробництвом, забезпечують зберігання, транспортування й переробку продукції, а також здійснюють торгівлю як сировиною, так і переробленими продуктами. Тобто аграрний сектор функціонує через взаємопов'язану систему виробничих, переробних, логістичних і сервісних процесів.
Редакція «Великої української енциклопедії» [70]	Сфера підприємництва, що включає забезпечення сільського господарства засобами виробництва; власне аграрне виробництво; зберігання, транспортування, переробку продукції та торгівлю як сировиною, так і готовими товарами; а також розвиток соціальної, сервісної, наукової й інформаційної інфраструктури, необхідної для ефективного функціонування аграрного сектору.

Джерело: сформовано автором на основі [11, 18, 43, 70]

Аналіз представлених наукових позицій свідчить, що структура аграрного сектору розглядається як багаторівнева система, яка охоплює повний цикл руху продукції - від забезпечення ресурсами і виробництва до логістики, переробки, реалізації та інфраструктурного супроводу. Незалежно від підходу, усі підкреслюють інтегрований характер аграрного сектору, в якому поєднуються виробничі, сервісні, інноваційні та організаційно-управлінські елементи.

Такий підхід дозволяє розглядати аграрну сферу як цілісну економічну систему, ефективне функціонування якої є передумовою стабільного розвитку національної економіки та забезпечення продовольчої безпеки держави.

Функціонування аграрного сектору України в сучасних умовах визначається комплексом глибоких економічних, безпекових і соціальних трансформацій, зумовлених наслідками повномасштабної війни. Останні роки стали для аграрних підприємств періодом високої турбулентності, у межах якої порушено традиційні цикли виробництва, зберігання, переробки та реалізації продукції.

У своїй праці Петренко О.П. та Шевченко А.А. детально аналізують специфіку трансформацій, яких зазнав аграрний сектор України з початком воєнного стану. Так, одним із ключових викликів стало різке погіршення логістики, зокрема через знищення портової та транспортної інфраструктури, блокування морських шляхів, ускладнення залізничних перевезень та збільшення часу й вартості логістичних операцій. Це призвело до зниження експортних можливостей, порушення ланцюгів поставок, нестачі складських потужностей і додаткових витрат на зберігання. Значний вплив мали й зміни обсягів експорту та імпорту, коливання цін на продовольство, енергоресурси та добрива, що формує нову економічну реальність для аграрних підприємств [64, с. 22-25].

Одним із важливих наслідків війни стало переформатування внутрішнього попиту, оскільки споживча структура населення змінюється під впливом міграції, зниження доходів і зміни пріоритетів споживання. Аграрні підприємства вимушені адаптувати свою діяльність: переглядати структуру

посівів, перерозподіляти ресурси, змінювати асортимент продукції та впроваджувати ресурсозберігаючі технології. На думку авторів [64, с. 22-25], у таких умовах гнучкість виробництва, швидка переорієнтація ринків та здатність оперативно адаптувати бізнес-моделі є ключовими передумовами стійкого функціонування аграрних підприємств.

Війна впливає на аграрний сектор не лише через економічні та логістичні фактори, але й через прямі втрати виробничих активів, зокрема пошкодження техніки, знищення елеваторів і складів, мінування та деградацію земельних ресурсів. Суттєвими викликами є дефіцит кваліфікованої робочої сили, ризики втрати врожаю через неможливість обробки земель або несвоєчасне виконання технологічних операцій, а також складнощі у фінансуванні посівних кампаній. Дослідження також вказують на негативний вплив війни на довкілля: забруднення ґрунтів важкими металами, паливно-мастильними матеріалами, боєприпасами, руйнування водних та земельних екосистем, що матиме довгострокові негативні наслідки для продуктивності сільськогосподарських угідь [89, с. 83].

З позицій стратегічного бачення розвитку галузі важливими є висновки Шевченко А.А. та Зюзіної А.Ю., які зазначають, що аграрний сектор у сучасних умовах має не лише адаптуватися до воєнних викликів, а й формувати стратегії сталого розвитку в контексті майбутнього післявоєнного відновлення. Особлива увага йде на те, що переважна частина аграрних підприємств розташована у межах сільських територіальних громад, і саме ці громади відіграють ключову роль у підтримці підприємств, забезпеченні їх ресурсами, відновленні інфраструктури, організації логістики та реалізації програм розвитку [35, с. 108]. Відповідно, підтримка з боку громад стає критично важливим чинником збереження економічної активності та створення умов для подальшого відновлення аграрного виробництва, а децентралізація посилює їхню участь у реалізації стратегічних рішень.

Узагальнюючи, сучасні умови функціонування аграрного сектору визначаються поєднанням економічних, логістичних, екологічних та

інституційних факторів, які формують новий формат аграрного виробництва. Гнучкість управління, адаптивність бізнес-моделей, підтримка з боку держави та територіальних громад, впровадження інновацій й ресурсозберігаючих технологій стають основними передумовами стійкості аграрного сектору в умовах війни. Водночас довгострокові виклики, пов'язані з деградацією земель, екологічними ризиками та зниженням інвестиційної активності, потребують державної політики відновлення, спрямованої на забезпечення продовольчої безпеки та сталий розвиток галузі.

Аграрний сектор України має комплексний характер, адже виконує не лише базові виробничі функції, а й формує економічні, соціальні, продовольчі, екологічні та інституційні умови розвитку держави. Його багатофункціональність проявляється у здатності одночасно забезпечувати продовольчу стабільність, підтримувати економічну динаміку, сприяти розвитку громад і зберігати природні ресурси, що робить аграрну сферу ключовим елементом національної стійкості (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Багатофункціональна роль аграрного сектору України

Джерело: сформовано автором

Багатофункціональна природа аграрного сектору визначає його ключову роль у формуванні економічної, соціальної та продовольчої стабільності України. Водночас реалізація цих функцій значною мірою залежить від ефективності місцевої інфраструктури, рівня адміністрування, інституційної взаємодії та підтримки з боку територіальних громад. Саме громади стають первинною ланкою, яка забезпечує умови для функціонування аграрних підприємств, їх адаптації до викликів та розвитку місцевого аграрного потенціалу, що зумовлює необхідність окремого аналізу їхньої ролі у формуванні та реалізації аграрної політики держави.

Після реформи децентралізації вони отримали значно ширші управлінські повноваження, ресурсну базу та відповідальність за розвиток сільських територій, що перетворює громади на стратегічну ланку між державою, бізнесом та населенням. Ефективність функціонування аграрного сектору дедалі більше визначається тим, наскільки громади здатні забезпечити умови для виробництва, інфраструктурної підтримки, логістики, земельних відносин та розвитку місцевого підприємництва.

Територіальні громади займають ключове місце в реалізації принципів децентралізації, а розвиток аграрного потенціалу є визначальним чинником їх економічної спроможності. Як зазначає Ільченко Т.В. та Застрожнікова І.В. [37], більшість громад в Україні - саме сільські та селищні, а тому їхня економічна модель безпосередньо залежить від аграрного виробництва та фермерського сектору. Показово, бюджети сільських громад на 70-90% формуються за рахунок податкових надходжень аграрних підприємств, що підкреслює критичну залежність місцевих фінансів від стану сільськогосподарського виробництва.

Автори зазначають [37], що рівень добробуту сільських територій прямо залежить від розвитку фермерства, адже саме фермерські господарства забезпечують зайнятість, підтримують соціальну інфраструктуру, наповнюють бюджети та сприяють сталому розвитку територій.

Успішність аграрного підприємництва неможлива без належної організації просторового розвитку громад, збалансованої земельної політики, оновлення інфраструктури та підвищення інвестиційної привабливості територій. Водночас громади стикаються з низкою викликів, серед яких: скорочення овочівництва, зменшення зайнятості, погіршення родючості ґрунтів та структурні диспропорції у виробництві, що негативно впливає на їхню економічну стійкість. Вирішення цих проблем потребує ефективної місцевої аграрної політики, спрямованої на стимулювання диверсифікації виробництва, підтримку фермерів, доступ до земельних ресурсів, зниження податкового навантаження та розвиток переробки.

Невід'ємною складовою інституційної ролі територіальних громад є організаційно-управлінський аспект. За позицією науковців [37], кожна громада повинна мати спеціальні підрозділи аграрного розвитку, відповідальні за реалізацію державної та регіональної політики, управління земельним фондом, підтримку фермерства та контроль за раціональним використанням ресурсів. Це сформує нову модель управління аграрним сектором, у якій громади стають не лише отримувачами державних програм, а й активними учасниками формування локальних стратегій розвитку.

Отже, роль територіальних громад у реалізації аграрної політики України визначається їх здатністю забезпечувати ресурсну, інфраструктурну, управлінську та соціальну підтримку аграрного сектору. Спроможні громади з розвинутим аграрним підприємництвом формують основу регіональної економічної стійкості, а їх ефективна взаємодія з аграрними підприємствами стає запорукою сталого розвитку сільських територій. Саме на рівні громад відбувається практична реалізація аграрної політики, що робить їх базовим елементом економічної системи та важливою ланкою у відновленні та модернізації аграрного сектору України

1.2. Теоретичні підходи до оцінювання розвитку аграрного сектору

Питання розвитку економічних систем загалом і аграрного сектору зокрема займають важливе місце в сучасній економічній науці, адже саме від характеру, динаміки та якості розвитку залежить здатність галузей адаптуватися до викликів, забезпечувати ефективність виробництва та формувати стійкість економіки. Аналіз теоретичних підходів до розуміння поняття «розвиток» є передумовою для подальшого дослідження специфіки розвитку аграрного сектору та методів його оцінювання.

У науковій літературі категорія «розвиток» розглядається як багатогранне та системне явище, що має відношення як до кількісних, так і до якісних змін у соціально-економічних системах. Зокрема, Дунда С.П. визначає розвиток як: «сукупність спрямованих, інтенсивних і якісних змін економічної системи, що виникають під впливом внутрішніх протиріч та зовнішніх факторів середовища» [28, с. 73]. Плугіна Ю.А. акцентує на тому, що розвиток передбачає якісні перетворення, які виникають у результаті змін кількісних та структурних характеристик техніко-технологічних, організаційних і фінансово-економічних ресурсів [66, с. 326].

Водночас Крючкова М.І. розглядає «розвиток» як: «незворотньо-направлені зміни, що забезпечують перехід системи на вищий, більш досконалий рівень функціонування» [45, с. 29].

Визначені підходи демонструють, що розвиток завжди пов'язаний із якісними змінами, структурною модернізацією та переходом економічної системи на новий рівень ефективності. Відповідно до узагальненого підходу, розвиток аграрного сектору можна трактувати як - комплексний процес модернізації сільськогосподарського виробництва, який охоплює підвищення продуктивності, застосування інноваційних технологій, удосконалення організаційних та логістичних процесів, зміцнення кадрового й інституційного потенціалу, що в сукупності забезпечує зростання обсягів виробництва, покращення якості продукції, продовольчу безпеку та внесок у економічне зростання країни.

Тобто, розвиток аграрного сектору передбачає не лише кількісне розширення виробництва, а перш за все якісне оновлення та структурну модернізацію галузі.

Поряд із поняттям «розвиток» у наукових дослідженнях часто використовується термін «економічне зростання». Проте ці категорії не є тотожними. Так, Кабаці Б.І. визначає економічне зростання як: «сталу тенденцію до збільшення обсягів виробництва, що супроводжується структурними змінами в економіці та зростанням ефективності відтворення» [39, с. 216].

На думку Оголя Д.О., «економічне зростання - це досягнення вищого рівня розвитку економічної системи через удосконалення технологій, структури економіки та суспільного продукту протягом певного часу» [60, с. 69].

Для більш наочного розуміння представимо порівняльну характеристику цих понять у вигляді таблиці 1.2. Відповідно до неї, у наукових підходах підкреслюється, що економічний розвиток є ширшим і глибшим поняттям, ніж економічне зростання.

Таблиця 1.2

**Порівняльна характеристика понять
«економічний розвиток» та «економічне зростання»**

Критерій	«Економічний розвиток»	«Економічне зростання»
<i>Сутність</i>	Якісні зміни, модернізація, структурна трансформація системи	Кількісне збільшення обсягів виробництва або ВВП
<i>Характер змін</i>	Глибокі, структурні, інноваційні, що змінюють модель функціонування	Переважно кількісні зміни у виробництві
<i>Орієнтація</i>	На довгострокову стійкість, конкурентоспроможність та інституційні зміни	На приріст виробництва у короткостроковій та середньостроковій перспективі
<i>Фактори впливу</i>	Інновації, інвестиції, інституційна спроможність, людський капітал, екологічні вимоги	Ресурсне забезпечення, ринкова кон'юнктура, попит і пропозиція
<i>Вимірювання</i>	Комплексні індикатори, включно зі структурними, якісними та більш ефективними показниками	ВВП, обсяги продукції, темпи приросту
<i>Результат</i>	Підвищення ефективності, оновлення структури, якісні зміни у виробництві та управлінні	Збільшення кількості виробленої продукції без обов'язкової зміни її якості

Джерело: сформовано автором на основі [28, 39, 45, 60, 66]

Якщо зростання передбачає передусім збільшення обсягів виробництва, то розвиток включає якісні зміни, структурну модернізацію, інституційне вдосконалення та екологічну стійкість. Тому розвиток більш практико-орієнтований, тоді як економічне зростання має більш абстрактний макроекономічний характер.

Ураховуючи різноманітність теоретичних підходів до визначення розвитку та відмінність між розвитком і економічним зростанням, важливо проаналізувати, які концепції розвитку є найбільш релевантними для аграрного сектору. Розпочнемо з інноваційного підходу, який у сучасній аграрній економіці передбачає формування стратегії розвитку, що базується на впровадженні технологічних, організаційних та інституційних змін, здатних забезпечити довгострокове підвищення продуктивності та стійкості галузі. Як зазначають Мамчур В.А. та Студінська Г.Я., модель інноваційного розвитку аграрної сфери має інтегрувати зусилля у двох ключових напрямках: «підвищення ефективності аграрного виробництва та суттєвого покращення соціально-економічних умов проживання населення в сільській місцевості» [49]. Автори підкреслюють необхідність комплексного підходу, у якому технологічні інновації (точне землеробство, біотехнології, indoor-farming, штучний інтелект, сенсорні системи), інституційні зміни, модернізація інфраструктури й розвиток переробки формують інноваційну архітектуру аграрної моделі, що відповідає принципам сталого розвитку та національної стійкості.

Інші дослідники також акцентують, що конкурентоспроможність аграрних підприємств безпосередньо залежить від рівня їх інноваційності. Так, Шевченко А.А. та Букрєєва А.В. наголошують, що «інноваційний розвиток аграрних підприємств передбачає впровадження новітніх передових результатів науково-технічного розвитку і охоплює як технологічні інновації, так і нові форми організації виробництва, здатні забезпечити економічні, соціальні та екологічні вигоди» [86, с. 123-124]. До таких інновацій дослідники відносять генетичну інженерію, біотехнології, точне землеробство, дистанційне зондування, енергозберігаючі технології та органічне виробництво, які визначають сучасні

темпи розвитку підприємств і їхню здатність адаптуватися до викликів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Концепція сталого розвитку є однією з центральних у сучасній аграрній економіці, оскільки вона поєднує економічні, екологічні та соціальні орієнтири довгострокового зростання. Сталий розвиток передбачає досягнення гармонії між економічною результативністю виробництва, збереженням природних ресурсів і забезпеченням добробуту населення. У контексті аграрного сектору це означає формування моделей, які дають змогу одночасно підвищувати продуктивність, мінімізувати негативний вплив на довкілля та покращувати якість життя сільського населення. Так, наприклад, дослідження Шевченко А.А. та Донченко Д. деталізують ключові компоненти сталого розвитку аграрних підприємств, серед яких: «екологічна стійкість, економічна ефективність та соціальна відповідальність аграріїв; наголошуючи, що сучасні виклики - зміна клімату, економічна нестабільність, виснаження природних ресурсів - роблять сталий розвиток не лише стратегічною метою, а й необхідною умовою забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного та післявоєнного періодів» [87, с. 629].

Петренко О.П. розглядає сталий розвиток через призму «зеленої» трансформації, де впровадження екологічно орієнтованих інновацій забезпечує «підвищення врожайності, ефективності використання ресурсів і зменшення негативного впливу на довкілля» [63, с. 40]. Це включає біотехнології, органічне виробництво, оптимізацію водних ресурсів та цифрові інструменти управління господарством. Додатково у дослідженнях із проблем «зеленої» економіки наголошено, що: «ресурсо-ефективне та екологічно безпечне виробництво є однією з ключових умов формування конкурентоспроможної аграрної економіки України, що підкреслює необхідність зменшення викидів, розвитку відновлюваної енергетики та впровадження циркулярних технологій» [73, с. 94].

Наступний, інвестиційний підхід до розвитку аграрного сектору, ґрунтується на розумінні того, що модернізація виробництва, оновлення матеріально-технічної бази та формування стійких ланцюгів доданої вартості

неможливі без достатнього рівня капіталовкладень. У сучасних умовах, особливо під час війни, інвестиції відіграють вирішальну роль, адже забезпечують не лише підтримку поточної діяльності аграрних підприємств, а й створюють основу для їх відновлення та стратегічного зростання.

У роботі Макалюк І., Кашпуренка Т. та Бараннікова М. підкреслюється, що російська військова агресія призвела до тотальних проблем у діяльності підприємств аграрного сектору, погіршення інвестиційного клімату та зниження інвестиційної привабливості України. Невизначеність і високий рівень ризику формують ситуацію, коли підприємства не можуть ефективно планувати розвиток, а потенційні інвестори обмежують обсяг капіталовкладень, що створює ефект взаємного посилення кризи: відсутність інвестицій гальмує відновлення сектору, а низький рівень відновлення стримує подальше інвестування [47].

Важливе значення у межах інвестиційного підходу має нормативно-правове забезпечення, зокрема удосконалення режиму іноземного інвестування та розвиток нових фінансових інструментів. У статті наголошується, що створення сприятливого середовища для іноземних інвесторів, модернізація законодавчої бази та впровадження сучасних механізмів залучення капіталу, зокрема токенизації активів і розвитку ринку віртуальних активів, можуть суттєво розширити можливості фінансування аграрного виробництва і прискорити його післявоєнне відновлення.

Інституційний підхід акцентує увагу на тому, що розвиток аграрного сектору визначається не лише ресурсами та інвестиціями, а й якістю інституційного середовища, у межах якого функціонують підприємства. Відповідно до висновків Єременко Д. В. необхідність використання інституційного підходу зумовлена тим, що функціонування сільськогосподарських підприємств є результатом взаємодії соціально-економічних інститутів. Відповідно до чого, фермерські та сімейно-трудові господарства формуються й діють у специфічному соціальному середовищі, де: «соціальний компонент інституту фермерства передбачає формування

фінансової бази сталого розвитку сільських територій» [31, с. 130-131]. Це означає, що розвиток аграрного сектору значною мірою визначається такими чинниками, як ефективність державної підтримки, регуляторна стабільність, захист прав власності, доступ до ринкових інститутів та механізмів фінансування.

Також, у межах інституційного підходу важливим інструментом підвищення ефективності аграрного виробництва виступає вертикальна інтеграція, яка забезпечує узгодженість інтересів виробників, переробників та логістичних структур, зменшуючи транзакційні витрати та посилюючи інституційну стійкість аграрних систем.

Вважаємо, що важливо ще звернути увагу на територіальний (регіональний) підхід до розвитку аграрного сектору, який ґрунтується на розумінні того, що економічні процеси нерозривно пов'язані з просторовою організацією виробництва, локальними ресурсами та особливостями розвитку окремих територій. В цьому випадку, розвиток аграрного сектору розглядається як результат ефективного використання природно-ресурсного потенціалу, інфраструктури, людського капіталу та локальних інституцій, які формуються на рівні областей, районів і територіальних громад. Саме тому регіональний вимір стає ключовим у формуванні політики сталого аграрного розвитку, адже дозволяє враховувати неоднорідність територій, різний рівень забезпеченості ресурсами та специфіку соціально-економічних умов.

Колесник Т.В. наголошує, що: «ефективність аграрного розвитку значною мірою залежить від збалансованого використання ресурсного потенціалу території, активізації діяльності органів місцевого самоврядування, місцевих виробників та інших учасників соціально-економічного розвитку території» [42, с. 58]. Авторка підкреслюють важливість просторової диференціації, зазначаючи, що територіальний розвиток є відображенням рівня соціально-економічної активності регіону та ступеня залучення місцевої громади до процесів управління.

Особливе місце в територіальному підході займають територіальні громади, адже саме на цьому рівні реалізуються ключові інструменти регіонального розвитку: підтримка місцевих виробників, формування умов для інвестицій, розвиток інфраструктури, забезпечення логістичної доступності та впровадження інновацій. Врахування локальної специфіки дозволяє створювати ефективні та реалістичні програми розвитку, які відповідають потребам конкретних територій, а не абстрактним національним моделям.

На основі вищезазначеного, можна стверджувати, що розвиток аграрного сектору є багатовимірним процесом, який потребує поєднання технологічних рішень, інвестиційного підсилення, інституційної підтримки та просторово орієнтованого управління. Лише інтеграція цих підходів забезпечує можливість комплексного та збалансованого розвитку аграрної сфери, особливо в умовах сучасних викликів і на прикладі територіальних громад, які стають ключовими суб'єктами аграрних трансформацій.

Оцінювання розвитку аграрного сектору є складним багатокомпонентним процесом, що вимагає застосування різних методологічних підходів, кожен з яких дозволяє досліджувати окремі аспекти функціонування галузі та робити комплексні висновки щодо її стану. Методологія аналізу має враховувати специфіку сільськогосподарського виробництва, його ресурсну базу, фінансові результати, динаміку структурних змін, а також просторовий характер розвитку, що особливо актуально у випадку дослідження окремої територіальної громади. Використання різних підходів дасть нам змогу всебічного вивчення факторів, що впливають на розвиток аграрного сектору, і створює основу для формування ефективних стратегічних рішень (рис. 1.2).

Узагальнюючи методологічні підходи до оцінювання розвитку аграрного сектору, важливо визначити систему ключових показників, яка забезпечить комплексне, об'єктивне та кількісно вимірюване відображення стану галузі. Саме показники є тим інструментом, який дозволяє перевести методологічні підходи у практичну площину аналізу, забезпечуючи можливість фіксувати рівень ресурсного забезпечення, ефективності виробництва, фінансових

результатів, динаміки структурних змін і соціально-економічної ролі аграрної сфери у розвитку території.

<i>Методологічний підхід</i>	<i>Суть підходу</i>	<i>Що дозволяє оцінити</i>
Функціональний	Аналіз виробничих процесів, структури галузей, дотримання технологій, ефективності операційної діяльності	Виробничу структуру, динаміку основних видів продукції, напрями спеціалізації
Ресурсний	Оцінка забезпеченості галузі земельними, матеріально-технічними, трудовими та інвестиційними ресурсами	Потужність та потенціал земельних, матеріальних, кадрових і фінансових ресурсів
Інвестиційний	Аналіз структури та джерел фінансування, доступу до капіталу, рівня модернізації основних фондів	Інвестиційну привабливість, здатність до оновлення, інноваційний потенціал, структуру капіталу
Фінансово-економічний	Аналіз доходів, витрат, фінансових результатів, рентабельності, структури бюджету	Прибутковість, рентабельність, собівартість, ефективність фінансової діяльності
Структурно-динамічний	Оцінка змін у часі: темпи росту, динаміка виробництва, зміни у структурі господарства	Тенденції розвитку, позитивну/негативну динаміку, закономірності та траєкторії розвитку
Комплексний	Поєднання кількох підходів для комплексної картини розвитку	Інтегральну оцінку розвитку сектора

Рис. 1.2. Методологічні підходи до оцінювання розвитку аграрного сектору

Джерело: сформовано автором на основі [69, 77]

Формування системи показників є необхідною передумовою подальшої оцінки розвитку аграрного сектору Гайсинської міської територіальної громади в наступному розділі (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Система ключових показників оцінювання
розвитку аграрного сектору**

Група показників	Показника
Показники виробничого потенціалу	- структура сільськогосподарських угідь - посівні площі основних культур - урожайність - обсяг валової продукції - структура виробництва за галузями
Показники ресурсного потенціалу	- земельний фонд та структура угідь - вартість майна та основних засобів - власний капітал - чисельність зайнятих - продуктивність праці - обсяги інвестицій (власних, бюджетних, грантів)
Показники фінансових результатів діяльності	- доходи та видатки бюджету громади - динаміка прибутковості підприємств - витрати виробництва - собівартість - рентабельність продукції
Показники бюджетної та інституційної спроможності	- структура доходів бюджету - структура видатків - частка фінансування аграрної сфери - обсяг підтримки підприємств
Показники ефективності	- собівартість 1 га - продуктивність праці - вихід валової продукції на 1 га - рентабельність виробництва культур і продукції тваринництва
Динамічні показники розвитку	- темпи росту посівних площ - темпи зміни урожайності - динаміка бюджету - зміни у структурі культур та ресурсів
Інтегральні та узагальнюючі показники	- індекс розвитку аграрного сектору - індекс ефективності виробництва - інвестиційний індекс - індекс ресурсного забезпечення

Джерело: сформовано автором на основі [40, 59]

Таким чином, система ключових показників оцінювання розвитку аграрного сектору є багаторівневою. Такий підхід дозволяє забезпечити повну та об'єктивну картину стану аграрного сектору територіальної громади й створює методичну основу для практичного аналізу.

1.3. Методологічні засади формування стратегії сталого розвитку аграрного сектору

Формування стратегії сталого розвитку аграрного сектору ґрунтується на комплексі методологічних положень, що забезпечують цілеспрямоване управління розвитком галузі в умовах динамічних викликів та обмежень. Стратегічне управління в аграрній сфері передбачає системний підхід до аналізу внутрішнього потенціалу, зовнішніх факторів, інституційного середовища та просторової організації виробництва, що є особливо важливим на рівні територіальних громад. Ефективна стратегія повинна не лише визначати ключові цілі та пріоритети розвитку, а й забезпечувати довгострокову узгодженість між економічними інтересами, соціальними потребами населення та екологічними вимогами сталості.

Оскільки вище нами вже було детально розглянуто концепцію сталого розвитку, узагальнимо її сутність у контексті формування стратегії. Отже, сталий розвиток аграрного сектору передбачає гармонійне поєднання економічного зростання, підвищення соціального добробуту сільського населення та збереження природно-ресурсного потенціалу для майбутніх поколінь. Це багатовимірний процес, що відбувається під впливом економічних, соціальних, екологічних та інституційних чинників і потребує узгоджених дій усіх суб'єктів аграрної політики.

У системному вимірі сталий розвиток аграрного сектору можна розглядати як процес якісних змін у сільськогосподарському виробництві та пов'язаних із ним сферах, який забезпечує підвищення продуктивності, ефективне використання природних ресурсів, розвиток людського капіталу та зміцнення соціальної інфраструктури. У контексті територіальних громад це означає формування умов, за яких локальна аграрна економіка здатна стабільно функціонувати, інтегрувати сучасні технології, реалізовувати інвестиційні ініціативи та забезпечувати мешканцям громади можливості для зайнятості й підвищення рівня життя. Важливим елементом такого розвитку виступають

механізми впливу: фінансово-інвестиційні інструменти, участь місцевих ініціатив, ефективне управління з боку органів місцевого самоврядування, а також здатність громади координувати взаємодію між виробниками, переробниками та споживачами [26, с. 104].

У сучасних умовах глибоких трансформацій, зумовлених воєнним станом, стратегічне управління розвитком аграрного сектору набуває нового змісту та ключового значення. Аграрна галузь залишається однією з головних опор продовольчої безпеки країни та стабілізуючим чинником національної економіки. Тобто, аграрний сектор забезпечує не лише внутрішній попит, а й надходження якісної продукції на європейський ринок, що посилює його роль у післявоєнному відновленні. У таких умовах стратегічне управління перестає бути виключно інструментом підвищення рентабельності - воно стає механізмом забезпечення стійкості, адаптивності та довгострокового розвитку господарюючих суб'єктів.

У статті Зюзіної А.Ю. та Шевченко А.А. підкреслюється, що за умов невизначеності першочергового значення набуває розробка стратегій сталого розвитку аграрних підприємств. Автори визначають стратегічний підхід як: «систематичний та цілеспрямований процес планування, ухвалення управлінських рішень та їх реалізації з метою досягнення довгострокових цілей, що формує основу модернізаційних процесів та підвищення конкурентоспроможності агросектору» [35, с. 106-107]. Також значущим внеском авторів є розроблена модель стратегічного сталого розвитку аграрних підприємств у післявоєнний період, яка інтегрує напрями інновацій, відновлення інфраструктури, розвиток людського капіталу, цифровізацію, екологічні практики та державну підтримку.

Жегус О.В. і Давиденко В.В. стверджують, що «успішний розвиток аграрного сектору можливий лише за умови активного впровадження інновацій у всіх етапах продовольчої ланки» [32]. Водночас, це положення логічно доповнюється підходом Шевченко А.А., Петренка О.П. та Зюзіної А.Ю., який ґрунтується на тому, що в умовах війни підприємства стикаються з

безпрецедентними змінами економічного та технологічного середовища. Тому стратегія має бути не статичним документом, а інструментом гнучкого управління, який постійно коригується відповідно до нових ризиків та можливостей [8, с. 431].

Одним із важливих аспектів методології стратегічного управління є визначення факторів, що впливають на розвиток підприємств. На рис. 1.3 представлено їх структуризацію за ключовими групами, що дозволяє системно оцінювати загрози та формувати адаптивні управлінські рішення.

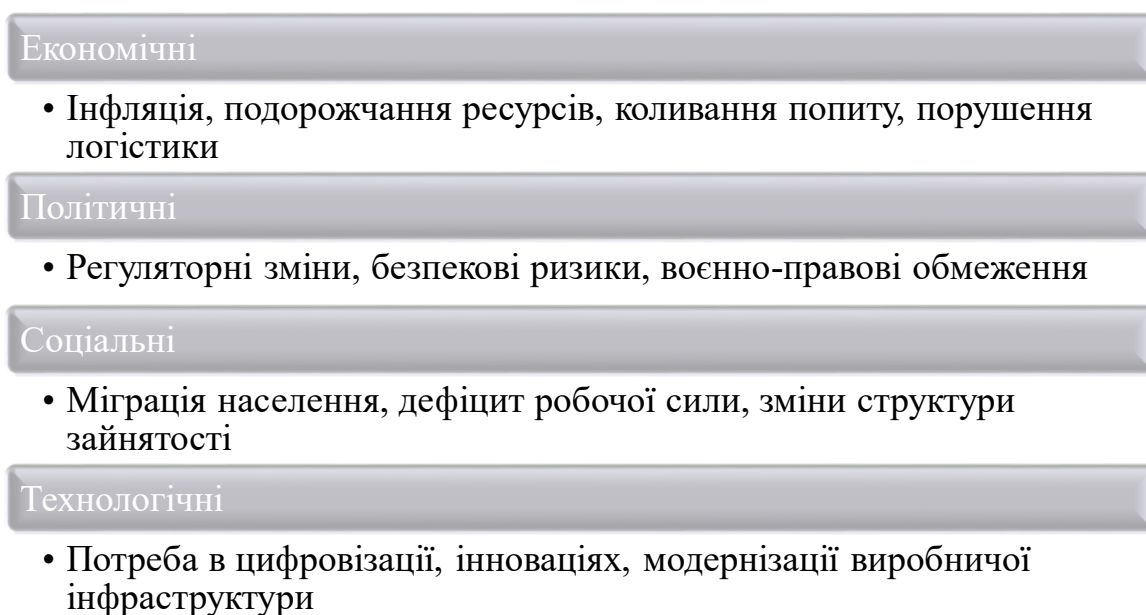


Рис. 1.3. Ключові фактори стратегічного розвитку аграрних підприємств у період воєнного стану

Джерело: сформовано автором на основі [8, с. 430]

Таке структурування дозволяє визначити пріоритети стратегічного управління і забезпечити безперервність діяльності підприємств навіть у кризових умовах.

Також сучасний розвиток аграрного сектору вимагає посилення інвестиційної активності та забезпечення ефективної державної підтримки, оскільки саме ці чинники формують основу економічної стійкості, модернізації виробництва та відновлення інфраструктури. Важливим напрямом виступає захист інвестицій від воєнних ризиків, створення сприятливого фінансового

середовища та розширення можливостей кредитування, що дає змогу підприємствам підтримувати ліквідність та реалізовувати інноваційні проекти.

У контексті стратегічного розвитку особливу роль відіграє людський капітал. Якісна підготовка фахівців, здатних працювати в умовах цифровізації, технологічних змін та зростання екологічних вимог, стає ключовою передумовою успішної реалізації стратегічних цілей. Водночас дефіцит кваліфікованих кадрів, спричинений міграційними процесами та скороченням випускників профільних освітніх закладів, формує додаткові ризики для розвитку аграрного виробництва та потребує відповідного реагування з боку підприємств і держави.

Отже, можна стверджувати, що сучасні методологічні засади стратегічного управління аграрним сектором формуються як синтез інноваційного підходу, ефективного ризик-менеджменту, розвитку людського потенціалу, цифрової трансформації та активної державної підтримки.

Ефективне стратегічне управління розвитком аграрного сектору на рівні територіальних громад вимагає методологічної узгодженості та системного підходу, що поєднує економічні, соціальні, екологічні, інституційні та просторові аспекти розвитку.

У сучасних умовах важливо враховувати міждисциплінарний характер проблематики сталого розвитку, який охоплює положення економічної теорії, екології, соціології, права, землевпорядкування, просторового планування та управління ресурсами [93, с. 155].

Різноманітність підходів до дослідження територіального розвитку та наявність теоретичних суперечностей ускладнюють формування єдиного універсального підходу, що зумовлює потребу в інтеграції ключових положень різних наукових шкіл у цілісний методологічний базис. Забезпечення сталого розвитку територіальних громад, зокрема аграрно орієнтованих, вимагає застосування комплексних інструментів стратегічного планування, які дозволяють поєднати стратегічний аналіз, формування цілей та пріоритетів, сценарне моделювання та механізми реалізації планів. Саме така логіка лежить

в основі структурних елементів методології стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад, що представлено нами на рис. 1.4.

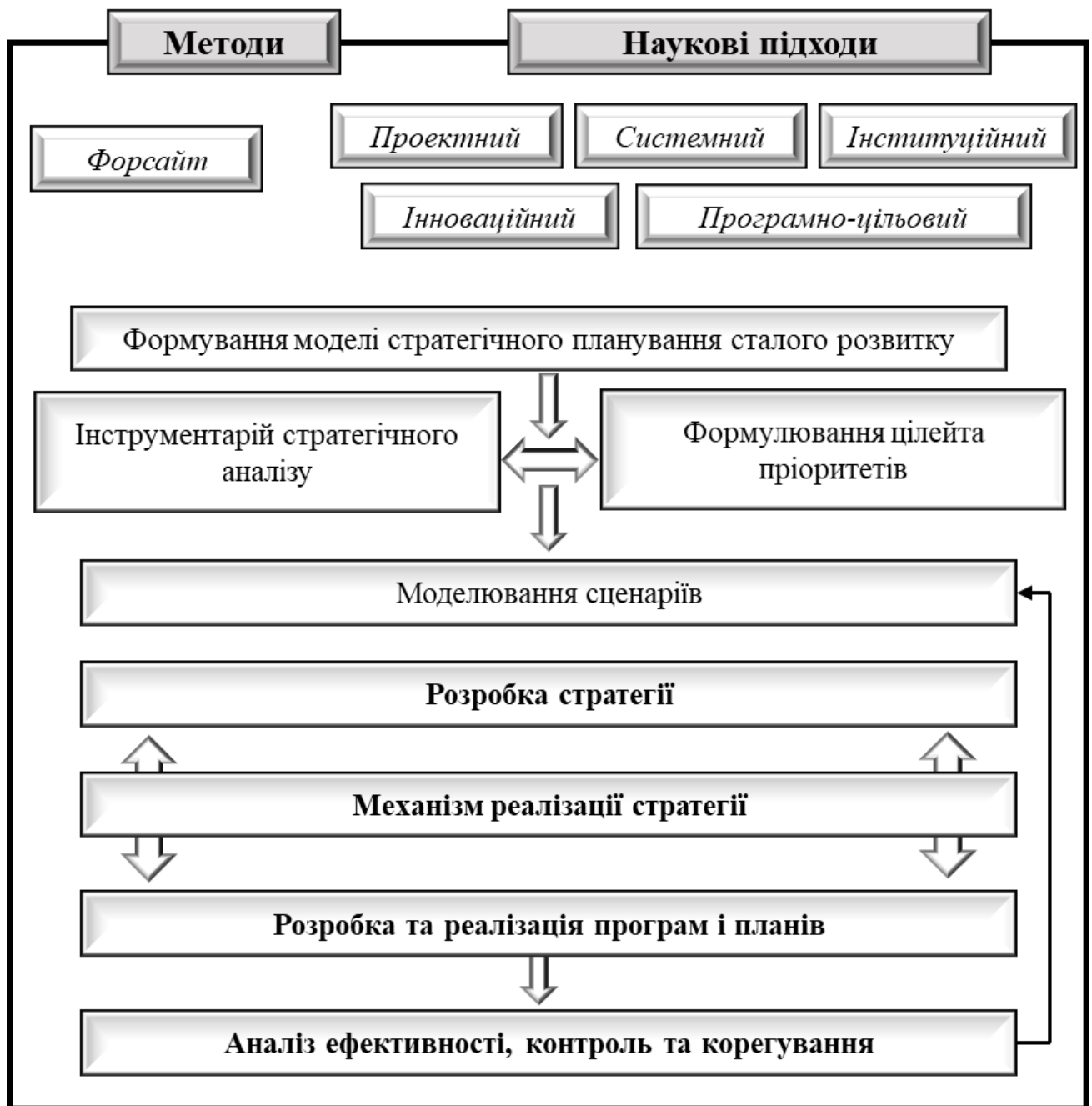


Рис. 1.4. Структурні елементи методології стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад

Джерело: сформовано автором на основі [80, с. 149]

У сучасній науковій літературі існують різні підходи до визначення логіки та послідовності стратегічного планування розвитку територій. Зокрема, Боврон

Б., Вігода А., Девідсон Г., Мамонова В., Федів І., і Санжаровський І., узагальнюючи зарубіжний досвід, пропонують доволі компактку модель стратегічного циклу, що складається з чотирьох взаємопов'язаних етапів. Першим виступає стратегічний аналіз, у межах якого здійснюється комплексне дослідження внутрішнього потенціалу території та чинників зовнішнього середовища, а також формулюється місія й ключові цілі розвитку. Наступним етапом є вибір стратегії, що передбачає порівняння можливих сценаріїв, їх оцінювання та ухвалення найбільш доцільного стратегічного напрямку. Третій етап: реалізація стратегії, яка включає організаційну підготовку, мобілізацію ресурсів, формування партнерств і практичне впровадження заходів. Завершальним блоком є моніторинг та оцінювання, спрямовані на контроль виконання, визначення ефективності, коригування стратегії й адаптацію до змінних умов середовища [16. с. 30].

На відміну від авторського підходу, Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання стратегій розвитку територіальних громад пропонують більш деталізовану структуру стратегічного процесу, яка також складається з чотирьох етапів, проте розкриває їх через специфічні завдання місцевого управління [58]:

- перший етап: аналіз, що включає вивчення соціально-економічного становища громади, оцінку проблем і потреб різних груп населення, збір статистичних даних, гендерний аналіз, проведення опитувань, експертних зустрічей, а також здійснення соціально-економічного та SWOT-аналізу.
- другий етап: планування, яке передбачає формування стратегічного бачення, розроблення сценаріїв розвитку, визначення стратегічних та оперативних цілей, завдань і показників результативності.
- третій етап: впровадження, що охоплює розроблення плану заходів, бюджетування, реалізацію програм і проєктів, а також постійний моніторинг досягнутих результатів.
- четвертий етап: оцінювання, у межах якого здійснюється вимір впливу реалізованих дій на розвиток громади, визначення рівня досягнення

запланованих цілей і врахування результатів під час формування наступного циклу стратегічного планування.

В обох моделях незмінним залишається ключовий принцип: відправною точкою стратегічного планування є комплексна оцінка поточного стану громади.

Стратегічний аналіз виступає фундаментом, на якому вибудовується система цілей, пріоритетів і подальших рішень. Він має здійснюватися одночасно на трьох взаємопов'язаних рівнях - державному, регіональному та місцевому, адже соціально-економічна динаміка громади не може розглядатися відірвано від ширших економічних і політичних процесів. Локальні тенденції відображають як загальнонаціональні економічні зміни, так і специфіку регіонального розвитку, що вимагає системного та багаторівневого підходу до формування стратегічних цілей [14].

У контексті методології стратегічного планування важливим інструментом забезпечення сталого розвитку аграрного сектору є вертикальна інтеграція. Вона передбачає об'єднання послідовних ланок аграрного виробництва в єдину технологічну та управлінську систему: від вирощування продукції до її переробки, логістики й збуту. Такий підхід дозволяє зменшити витрати на організацію та супровід господарських операцій, підвищити контроль якості, оптимізувати використання ресурсів і забезпечити більшу стійкість аграрних підприємств до коливань ринкового середовища. Вертикальна інтеграція є одним із факторів посилення конкурентних переваг територіальних громад, оскільки сприяє формуванню замкнених виробничих циклів, створенню доданої вартості на місцевому рівні та зміцненню економічної самодостатності регіону.

Для забезпечення повноти та об'єктивності оцінювання використовуються різні інструменти аналітики. Застосування SWOT-аналізу, PEST-аналізу, VRIO-аналізу та інших методів дозволяє структурувати різноспрямовану інформацію й виявляти закономірності розвитку території. Комбінація цих підходів забезпечує можливість аналізувати громаду у динаміці, відстежувати появу нових можливостей та загроз, оцінювати внутрішні ресурси та конкурентні переваги [80, с. 150].

Дослідження економічних, соціальних, демографічних, технологічних та екологічних показників формує розширене бачення сильних і слабких сторін громади, що дає змогу розробляти більш реалістичні та адресні управлінські рішення. Такий комплексний підхід сприяє формуванню збалансованої стратегії розвитку, орієнтованої на довгострокову стійкість, ефективне використання ресурсів та підвищення конкурентоспроможності територіальної громади.

Отже, методологічні засади формування стратегії сталого розвитку аграрного сектору ґрунтуються на комплексному та системному підходах, які поєднують міждисциплінарні теоретичні положення та практичні інструменти стратегічного управління. Таким чином, методологічно обґрунтований стратегічний підхід створює умови для формування ефективної, адаптивної та збалансованої стратегії сталого розвитку аграрного сектору, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності, економічної стійкості та добробуту територіальної громади.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ГАЙСИНСЬКОЇ ГРОМАДИ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика Гайсинської міської територіальної громади

Гайсинська міська територіальна громада була сформована 25 жовтня 2020 року внаслідок об'єднання Гайсинської міської ради та шістнадцяти сільських рад Гайсинського району Вінницької області. У результаті формування громади створено 16 сільських рад та об'єднано загалом 43 населені пункти, адміністративним центром яких є місто Гайсин.

За площею громада належить до однієї з найбільших у Вінницькій області, її територія становить 660,76 км², що зумовлює значну різноманітність природних, господарських та людських ресурсів.

Місто Гайсин знаходиться на відстані приблизно 95 км від м. Вінниця та близько 280 км від м. Києва. До найближчих міжнародних транспортних вузлів належать аеропорт «Гавришівка» (м. Вінниця), що розташований за близько 90 км, та міжнародний аеропорт «Бориспіль» на відстані приблизно 300-310 км. Таке розташування забезпечує громаді відносно зручну транспортну доступність і сприяє розвитку економічних зв'язків.

Історія адміністративного центру Гайсинської міської територіальної громади сягає середини XVI століття. Перша письмова згадка про поселення датується 1545 роком, коли воно входило до складу Брацлавського воєводства. Упродовж наступних століть Гайсин розвивався як локальний адміністративний і господарський осередок: у 1744 році місто отримало магдебурзьке право, що сприяло становленню органів самоврядування, а після поділу Речі Посполитої у 1795 році увійшло до складу російської імперії та з 1797 року стало повітовим центром Подільської губернії. Упродовж XIX століття Гайсин утвердився як

значний аграрний і промисловий центр, де активно розвивалися вирощування зернових і технічних культур, зокрема цукрових буряків, а також переробна промисловість. У радянський період місто зберегло промислово-аграрний характер, що визначає економічний профіль громади й сьогодні. На території громади функціонує низка підприємств різних галузей, серед яких ПРАТ «Зернопродукт МХП», ТОВ «Цехаве корм ЛТД», ТОВ «Агат-А», ТОВ «Корпорація СКФІ-96», СВК «Трудівник», ФГ «Чиста криниця», ТОВ «Ріва-Сталь», ПП «Петерсен Агро», ТОВ «ПК Зоря Поділля», ТОВ «Гайсинський молокозавод», СФГ «Фортуна», що підкреслює сталий розвиток аграрного та промислового секторів регіону [22].

Окрім міста, громада включає в себе численні навколишні села, серед яких найбільші: Зятківці, Куна, Кисляк, Степашки, Кіблич, Харпачка, Кочурів, Рахни та інші. Це одна з найбільших громад регіону за чисельністю населення та територією, що відіграє важливу роль у соціально-економічному й культурному житті області (табл. 2.1).

Станом на 01.01.2025 чисельність населення територіальної громади становить 41284 особи, з яких 23195 проживають у місті, а 18089 у сільській місцевості (табл. 2.2). Така структура свідчить про вагомому частку сільського населення та відповідну залежність громади від аграрного виробництва, яке є ключовим видом господарської діяльності на її території.

Соціальна інфраструктура громади представлена розгалуженою мережею бюджетних установ: 197 закладів, серед яких 47 закладів освіти (17 закладів дошкільної освіти та 23 заклади загальної середньої освіти), 104 заклади культури, 32 заклади охорони здоров'я, включно із 22 пунктами тимчасового медичного обслуговування та 7 амбулаторіями, а також 3 заклади соціального забезпечення. Така інфраструктура забезпечує базові соціальні функції, підтримує розвиток людського потенціалу та створює передумови для стабільного розвитку громади [22].

Таблиця 2.1

Адміністративно-територіальний устрій Гайсинської міської громади

Найменування старостату	Населені пункти старостату
Бондурівський старостинський округ з центром у селі Бондурі	Бондурі, Шуравка-Бондурівська
Бубнівський старостинський округ з центром у селі Бубнівка	Бубнівка, Дмитренки, Новоселівка
Губницький старостинський округ з центром у селі Губник	Губник, с-ще Губник
Гунчанський старостинський округ з центром у селі Гунча	Гунча, Адамівка
Жерденівський старостинський округ з центром у селі Жерденівка	Жерденівка, Розівка, Тимар
Зятковецький старостинський округ з центром у селі Зятківці	Зятківці, с-ще Зятківці, Бур'ян, с-ще Лісна Поляна
Карбівський старостинський округ з центром у селі Карбівка	Карбівка, Заріччя, Кисляк
Кібличський старостинський округ з центром у селі Кіблич	Кіблич, Мелешків, Огіївка
Кунківський старостинський округ з центром у селі Куна	Куна, Кочурів, Крутогорб, Мар'янівка
Кушинецький старостинський округ з центром у селі Кушинці	Кушинці, Бережне, Борсуки, Гнатівка
Ладижинсько-Хутірський старостинський округ з центром у селі Ладижинські Хутори	Ладижинські Хутори
Семиріцький старостинський округ з центром у селі Семирічка	Семирічка, Рахни, с-ще Хороша
Степаський старостинський округ з центром у селі Степашки	Степашки
Харпацький старостинський округ з центром у селі Харпачка	Харпачка
Чечелівський старостинський округ з центром у селі Чечелівка	Чечелівка, Рахнівка, Тарасівка

Джерело: сформовано автором

Кліматичні та природні умови Гайсинської міської територіальної громади формують сприятливі передумови для розвитку аграрного виробництва, хоча останні роки характеризуються зростанням кліматичних ризиків. Територія громади належить до зони Лісостепу з помірно-континентальним кліматом: середньорічна кількість опадів становить близько 490-500 мм, причому більшість припадає на теплий період. Тепле літо, тривалий вегетаційний період (понад 160 днів) та значний природний ресурсний потенціал історично сприяли формуванню у регіоні потужного аграрного сектору. Ґрунтовий покрив

представлений переважно родючими бурими лісовими суглинками, що забезпечує високий потенціал для вирощування зернових, технічних та кормових культур.

Таблиця 2.2

Населення Гайсинської ОТГ станом на 01.01.2025 р.

Кількість населення	Назва населеного пункту / старостату																
	Місто Гайсин та с-ще Милинки	Бубнівський старостат	Бондурівський старостат	Губницький старостат	Гушанецький старостат	Жерденівський старостат	Зятковецький старостат	Карбівський старостат	Кібіличський старостат	Кунківський старостат	Кушинецький старостат	Лад.-Хутірський старостат	Семиріпський старостат	Степанівський старостат	Харпацький старостат	Чечелівський старостат	Ярмолинецький старостат
23195		1 120	761	1 559	573	720	1 206	1 736	1 578	2 934	1 067	499	491	589	722	1 571	963

Джерело: сформовано автором

Погіршення кліматичних умов призводить до збільшення витрат аграрних підприємств на зрошення, застосування адаптивних сортів культур і сучасних ресурсозберігаючих технологій. Теплі малосніжні зими зумовлюють поширення шкідників і хвороб, що потребує додаткових витрат на захист рослин. Таким чином, аграрії громади змушені адаптуватися до нових екологічних викликів, змінюючи структуру посівів і застосовуючи інноваційні технології [22].

Умови рельєфу також впливають на спеціалізацію господарств. Громада розташована на межі Волино-Подільської та Придніпровської височин із переважно слабо хвилястим рельєфом, який сприятливий для механізованого землеробства. Розгалужена гідромережа представлена річкою Південний Буг та її притоками, а також численними ставками, що створює додаткові можливості для розвитку зрошення, рибництва та супутніх видів діяльності [29]. Усе це формує реальні можливості та обмеження для аграрного виробництва громади, що відображається у структурі посівів і результатах врожайності в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка середніх показників сільськогосподарських культур у Гайсинській міській раді

Назва культури	Площа до збирання, га	Зібрана площа, га	Валовий збір, т	Урожайність, ц/га	Площа до збирання, га	Зібрана площа, га	Валовий збір, т	Урожайність, ц/га	Абсолютне відхилення площі, га	Абсолютне відхилення урожайності/га
	2023 рік				2024 рік					
Озима пшениця	3670,00	4574,0	20651,00	45,00	2958,00	2958,00	14787,00	50,00	-712,00	+5,00
Яра пшениця	58,00	48,00	170,00	35,00	-	-	-	-	-	-
Озимий ячмінь	102,00	102,00	509,00	50,00	94,00	94,00	1024,00	109,00	-8,00	+59,00
Ярий ячмінь	197,00	197,00	1006,00	51,00	108,00	108,00	406,00	38,00	-89,00	-13,00
Озимий ріпак	522,00	541,00	1630,00	30,00	306,00	306,00	1005,00	33,00	-216,00	+3,00
Горох	38,00	38,00	84,00	22,00	201,00	201,00	583,00	29,00	+163,00	+7,00
Овес	-	-	-	-	5,00	5,00	25,00	50,00	-	-
Жито	-	-	-	-	83,00	83,00	209,00	25,00	-	-
Гречка	20,00	20,00	26,00	13,00	-	-	-	-	-	-
Кукурудза на зерно	2903,00	2923,00	18026,00	62,00	2217,00	2217,00	14882,00	67,00	-686,00	+5,00
Соняшник	3170,00	3170,00	7885,00	25,00	2765,00	2765,00	6451,00	23,00	-405,00	-2,00
Соя	200,00	200,00	416,00	21,00	296,00	296,00	684,00	23,00	+96,00	+2,00
Цукровий буряк	131,00	131,00	648,00	49,00	83,00	83,00	390,00	47,00	-48,00	-2,00

Джерело: сформовано автором на основі даних звітності Гайсинської міської ради

Аналіз динаміки даних в табл. 2.3 демонструє суттєві структурні зміни у землеробстві. Найбільш показовими є скорочення посівних площ під традиційними культурами, такими як: озима пшениця, кукурудза, соя. Головними причинами таких змін є кліматичні ризики: дефіцит вологи, весняні заморозки та тривалі літні посухи. Разом з тим, по окремих культурах зафіксовано позитивні тенденції щодо продуктивності: урожайність озимої пшениці зросла на 5 ц/га, озимого ячменю на 59 ц/га, кукурудзи на 5 ц/га, що свідчить про поширення адаптивних сортів, ресурсозберігаючих технологій та оптимізацію агротехнічних заходів.

Однак скорочення площ під низкою стратегічних культур, такими як ярий ячмінь, озимий ріпак чи цукровий буряк, створює потенційні ризики для стабільності продовольчого виробництва громади. Попри те, що підвищення урожайності окремих культур частково компенсує втрати валового збору, загальна тенденція свідчить про зростання впливу кліматичних факторів та необхідність адаптації агровиробників. Отже, ефективний розвиток аграрного сектору громади потребує розширення застосування інтенсивних технологій, удосконалення систем зрошення, диверсифікації виробництва та впровадження комплексних заходів адаптації до сучасних кліматичних викликів.

Важливим елементом організаційно-економічної характеристики Гайсинської міської територіальної громади є система місцевого самоврядування, яка визначає управлінські можливості громади, ефективність використання її ресурсів та спроможність до реалізації стратегічних цілей розвитку. Місцеве самоврядування це не лише сукупність органів влади, а цілісна система принципів, процедур і механізмів, що забезпечують участь населення у вирішенні питань місцевого значення. Втрата розуміння сутності та призначення місцевого управління може призвести до того, що органи влади перетворяться на інструменти концентрації влади в руках окремих осіб, що суперечить демократичним засадам та знижує ефективність розвитку території.

інфраструктури та підтримки аграрного сектору. Зміна розміру авансованого й власного капіталу, структура активів та обсяг зобов'язань формують фінансову спроможність громади та її здатність забезпечувати виконання стратегічних функцій (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Розміри Гайсинської міської ради, тис. грн.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна у 2024 р. до 2022 р., %
Авансований капітал, тис.грн.	9232,52	7440,71	6411,04	69,4
Власний капітал, тис.грн.	8085,44	7434,71	6405,04	79,2
Нефінансові активи, тис. грн.	9189,84	7397,70	6327,74	68,9
Фінансові активи, тис.грн.,	42,68	43,00	83,29	195,1
Зобов'язання, тис.грн.	1147,08	6,00	6,00	0,5

Джерело: розраховано автором на основі даних звітності Гайсинської міської ради

Аналіз динаміки показників свідчить, що за період 2022-2024 рр. фінансова структура громади зазнала суттєвих змін. Обсяг авансованого капіталу скоротився на 30,6 %, що пов'язано зі зменшенням обсягу матеріальних ресурсів та частковим оновленням інфраструктури в умовах обмежених бюджетних можливостей. Власний капітал громади знизився на 20,8 %, що є наслідком як зменшення активів, так і обмежень у формуванні доходної частини бюджету.

Особливо відчутним є скорочення нефінансових активів на 31,1%, що вказує на зношеність основних фондів або зміну нормативної оцінки. Водночас обсяг фінансових активів збільшився майже вдвічі, що може бути результатом збільшення ліквідних залишків або зростання обсягів короткострокових фінансових інструментів.

Зобов'язання громади, навпаки, зменшилися з 1147,08 тис. грн у 2022 р. до лише 6,00 тис. грн у 2023-2024 рр., що свідчить про суттєве скорочення боргового навантаження та підвищення бюджетної дисципліни.

Загалом структура капіталу демонструє тенденцію до скорочення реальних активів у поєднанні зі зростанням фінансової ліквідності та мінімізацією боргових зобов'язань. Для громади це означає можливість гнучкіше реагувати на

бюджетні виклики, але водночас підкреслює потребу в модернізації матеріальної бази та активізації інвестицій у розвиток інфраструктури, зокрема у сфері аграрного виробництва, яка є ключовим економічним напрямом території.

Важливим елементом організаційно-економічної характеристики Гайсинської міської територіальної громади є аналіз її затвердженої Стратегії розвитку громади до 2030 року. Цей документ визначає ключові напрями місцевого розвитку та містить п'ять стратегічних цілей, спрямованих на забезпечення економічного добробуту, розвиток інфраструктури, освіти, медичних послуг і соціальної сфери [76]. Однак його зміст засвідчує дисбаланс між стратегічними пріоритетами громади та її фактичним економічним профілем, оскільки аграрний сектор, який є структурно визначальним для Гайсинської громади, представлений у стратегії недостатньо системно.

Єдиний блок, який стосується сільського господарства це одна операційна ціль «Розвиток агропромислового комплексу», де передбачені такі завдання, як створення системи інформаційної підтримки виробників, розвиток кооперації, підтримка малих та середніх аграрних виробників та удосконалення інфраструктури зберігання продукції. Проте ці заходи описані фрагментарно і не утворюють цілісної моделі розвитку аграрного сектору, що особливо помітно на тлі фактичного економічного профілю громади, для якої саме аграрне виробництво є базовою галуззю.

Інші стратегічні напрями громади майже не враховують потреб аграрного сектору. Наприклад, у стратегічному блоці щодо розвитку інфраструктури відсутні окремі рішення про логістичне забезпечення аграрних виробників; у соціально-економічному блоці не визначено механізмів підтримки аграрної зайнятості. Таким чином, попри наявність окремих дотичних положень, аграрний сектор фактично не виокремлений як стратегічний пріоритет громади, що не відповідає його реальній ролі в економіці Гайсинської громади та структурі місцевої зайнятості.

Відповідно, аналіз існуючої Стратегії розвитку показує, що документ орієнтований переважно на соціальну, комунальну та інфраструктурну складову,

тоді як аграрний розвиток залишається недоопрацьованим та неповним, що створює ризики відсутності системного управління аграрним потенціалом. Саме ця прогалина і обумовлює необхідність розробки окремої спеціалізованої стратегії розвитку аграрного сектору Гайсинської громади, яка б чітко враховувала сучасні виклики, можливості, інституційні передумови та ресурсний потенціал території.

2.2. Оцінка ресурсного потенціалу аграрного сектору громади

Ресурсний потенціал аграрного сектору є фундаментальною основою його функціонування та розвитку, тому його оцінка має ключове значення для визначення реальних можливостей громади забезпечувати конкурентоспроможне сільськогосподарське виробництво. В умовах трансформаційних процесів, кліматичних змін і зростаючих ринкових викликів важливо не лише володіти ресурсами, а й ефективно використовувати їх у межах сучасних технологічних та економічних вимог. Науковці наголошують, що саме ресурсний потенціал визначає здатність аграрних підприємств адаптуватися до змін, так, автори Шевченко А.А., Петренко О.П. та Нікіфорчук М. підкреслюють, що в умовах нестабільності ефективного управління наявними земельними, матеріально-технічними, трудовими та фінансовими ресурсами стає критерієм стійкості та довгострокової конкурентоспроможності [91, с. 299].

У структурі ресурсного потенціалу аграрного сектору традиційно виділяють земельні ресурси, які є базою виробничої діяльності; матеріально-технічні ресурси, що забезпечують технологічні процеси; трудовий потенціал, який визначає якість управління і продуктивність виробництва; фінансові ресурси, що формують можливості поточного функціонування; та інвестиційні ресурси, необхідні для модернізації та впровадження інновацій. Комплексний аналіз цих складових дозволяє оцінити реальний виробничий потенціал громади, виявити сильні та слабкі сторони її ресурсної бази та визначити стратегічні напрями подальшого розвитку аграрного сектору[54, с. 193].

Одним із базових елементів ресурсного потенціалу аграрного сектору є земельний фонд громади, який визначає масштаби та напрями спеціалізації сільськогосподарського виробництва. Гайсинська міська територіальна громада характеризується значною площею земель та високою часткою сільськогосподарських угідь, що формує сприятливі передумови для розвитку аграрної діяльності різних напрямів. Для детального аналізу розглянемо структуру земельного фонду громади за двома аспектами: загальним розподілом земельних ресурсів та їх функціональним призначенням (табл. 2.5 та 2.6).

Таблиця 2.5

Структура земельного фонду Гайсинської міської територіальної громади у 2024 році

Земельні ресурси	Площа, га	Оренда, га
Територія громади, всього	65777,5	
у тому числі:		
Сільськогосподарські угіддя	45497,3780	2210,3
Забудовані землі	1066,38	240,4324
Ставки, які знаходяться:	644,2	417,3863
– на території міста	1,1863	1,1863
– на території старостинських округів	250,0	175,1056
– за територією старостинських округів	393,025	241,0944

Джерело: розраховано автором на основі даних звітності Гайсинської міської ради

Дані таблиці 2.5 демонструють, що понад 69% території громади становлять сільськогосподарські угіддя (45,5 тис. га), що підтверджує виражений аграрний характер території. Водночас, значна частка угідь перебуває в орендному користуванні (понад 2,2 тис. га), що свідчить про активну участь місцевих підприємств та фермерських господарств у земельних відносинах.

Порівняно невелика площа забудованих земель підкреслює переважання аграрної спеціалізації над промислово-міським розвитком. Наявність 644,2 га водного фонду та великої кількості ставків створює додаткові можливості для розвитку зрошення, рибництва та супутніх видів діяльності, що є важливою складовою адаптації до кліматичних змін.

Таблиця 2.6

**Види земельних ресурсів Гайсинської міської
територіальної громади у 2024 році**

Види земельних ресурсів	Площа, га
Рілля	40170,4315
Багаторічні насадження	738,1577
Сіножаті	877,5045
Пасовища	3711,2843
Землі лісогосподарського призначення, у тому числі:	
– Лісові землі	13504,0782
– Чагарники	23,4684
Забудовані землі, у тому числі:	
– землі житлової та громадської забудови	604,9309
Землі промисловості, транспорту, зв'язку, енергетики, оборони та іншого призначення	461,4491
Заповідні землі	-
Землі водного фонду	1709,5628
Землі історико-культурного призначення	-

Джерело: розраховано автором на основі даних звітності Гайсинської міської ради

Структура земель свідчить, що основу аграрного потенціалу громади формує рілля, яка становить абсолютну більшість сільськогосподарських угідь і визначає зерново-технічну спеціалізацію виробництва. Достатньо розвинені й багаторічні насадження (понад 738 га), які забезпечують можливість розвитку садівництва та ягідництва.

Важливе значення має значний фонд пасовищ і сіножатей (понад 4,5 тис. га), що створює сприятливі умови для розвитку тваринництва, зокрема молочного і м'ясного напрямку. Розгалужений лісовий фонд підсилює екологічну стійкість території та забезпечує формування природоохоронних функцій земель.

Загалом, аналіз земельних ресурсів засвідчує, що громада має значний потенціал для диверсифікації аграрного виробництва, розвитку садівництва та тваринництва.

Важливим складником ресурсного потенціалу громади є її матеріально-технічна база, від рівня розвитку якої залежить продуктивність місцевого господарського комплексу та можливості модернізації аграрного сектору. Саме

основні засоби формують інфраструктурну основу діяльності підприємств і бюджетних установ, забезпечуючи функціонування виробничих процесів, транспортної логістики, технічного обслуговування та соціальної сфери. Для оцінки їхнього стану в таблиці 2.7 проаналізувати склад і динаміку основних засобів Гайсинської міської територіальної громади за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.7

Склад та структура основних засобів
Гайсинської міської територіальної громади

Групи основних засобів	2022 рік		2023 рік		2024 рік	
	первісна (переоцінена) вартість	знос	первісна (переоцінена) вартість	знос	первісна (переоцінена) вартість	знос
Будинки, споруди та передавальні пристрої	16965660	14158957	15531654	13653926	14023064	12477442
Машини та обладнання	1542463	697740	1686842	698866	1787325	779973
Транспортні засоби	1084985	504336	1085015	615004	1084955	725624
Інструменти, прилади, інвентар	3213422	2810966	3199425	3108006	3196987	3185577
Тварини та багаторічні насадження	656	625	656	627	54632	542
Інші основні засоби	24984	1198	24954	1423	24954	3875
Бібліотечні фонди	695	348	695	348	695	348
Малоцінні необоротні матеріальні активи	1813535	906768	2471509	1235755	3805018	1902510
Разом	24646400	19080938	24000750	19313955	23977630	19075891

Джерело: розраховано автором на основі даних звітності Гайсинської міської ради

Аналіз свідчить про стабільність загального обсягу основних засобів та незначні коливання первісної (переоціненої) вартості, що пов'язано переважно з амортизаційними процесами та частковим оновленням майнового комплексу. Найбільшу частку в структурі основних засобів традиційно становлять будівлі, споруди та передавальні пристрої, на які припадає понад 58-60 % первісної вартості активів. Це відображає високу частку об'єктів соціальної

інфраструктури, адміністративних установ, комунальних закладів та об'єктів виробничого призначення, що забезпечують життєдіяльність громади.

У 2024 році спостерігається подальше зменшення вартості будівель та споруд, що свідчить про амортизаційне зношення та недостатні темпи оновлення інфраструктури. Знос у цій групі є одним із найвищих (понад 88%), що вказує на потребу в модернізації матеріально-технічної бази та підвищення ефективності використання майна.

Позитивною тенденцією є зростання вартості машин та обладнання, яка у 2024 році становила 1,78 млн грн, що на 15,3 % більше порівняно з 2022 роком. Це свідчить про поступове оновлення технічних ресурсів, що є критично важливим і для аграрного сектору громади, оскільки саме технічне оснащення визначає продуктивність, енергоефективність і рівень механізації господарств.

Група транспортних засобів залишається відносно стабільною, проте високий рівень їх потребує уваги, адже транспортна забезпеченість має ключове значення для логістики, збирання та транспортування сільськогосподарської продукції. Особливу увагу привертає збільшення вартості малоцінних необоротних матеріальних активів, такі коливання пов'язані з дооцінкою майна або введенням в експлуатацію нових активів, що свідчить про структурні зміни у складі ресурсів.

Загалом структура основних засобів громади характеризується високим рівнем зношеності, що вказує на обмеженість інвестицій у модернізацію інфраструктури. Для аграрного сектору це створює додаткові ризики, оскільки ефективність сільськогосподарського виробництва значною мірою залежить від технічної оснащеності, доступу до сучасного обладнання та можливостей автоматизації виробничих процесів.

Поряд із основними фондами важливе значення у забезпеченні безперервності виробничих процесів має стан виробничих запасів, які виступають операційною базою господарської діяльності громади та визначають її спроможність оперативно реагувати на сезонні, ринкові й технологічні потреби (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Виробничі запаси Гайсинської міської територіальної громади

Найменування показника	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Будівельні матеріали	2317	2317	2317
Пально-мастильні матеріали	91271	279883	162985
Запасні частини	57233	39003	65103
Сировина і матеріали	25678	72167	69278
Малоцінні та швидкозношувані предмети	146788	35693	57821
Разом	323287	429063	357504

Джерело: розраховано автором на основі даних звітності Гайсинської міської ради

Аналіз динаміки виробничих запасів у Гайсинській міській територіальній громаді свідчить про істотні коливання матеріального забезпечення упродовж 2022-2024 рр. Найбільш вагомі зміни відбулися по паливно-мастильними матеріалам та запасним частинам, що зумовлено зростанням вартості ресурсів, сезонними потребами та підвищенням інтенсивності технічних робіт у громаді.

У 2023 році обсяги виробничих запасів у громаді досягли максимального рівня за аналізований період, однак у 2024 році їх обсяг скоротився. Загалом структура запасів характеризується збалансованістю та орієнтацією на забезпечення ключових операційних потреб, зокрема у сферах транспорту, соціальної інфраструктури та аграрного виробництва.

Наступним кроком перейдемо до оцінювання фінансової складової ресурсного потенціалу громади, оскільки саме вона визначає можливості підтримки та розвитку аграрного сектора в середньостроковій й довгостроковій перспективі. Фінансові ресурси, відображені у структурі активів місцевого бюджету, формують матеріальну основу для реалізації інвестиційних програм, утримання інфраструктури, модернізації комунального майна та забезпечення сталого функціонування аграрних підприємств громади.

Аналіз активів балансу дозволить оцінити наявність і динаміку фінансових та нефінансових ресурсів, які перебувають у розпорядженні Гайсинської міської ради та визначають її спроможність впливати на соціально-економічний

розвиток території. У цьому контексті розглянемо структуру активів громади за 2022-2024 роки в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Середньорічна структура активів балансу Гайсинської міської територіальної громади за 2022-2024 рр., грн

Актив	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024р. від 2022 р.	
				(+/-)	%
I. НЕФІНАНСОВІ АКТИВИ					
Основні засоби:	7008171	5126129	4794267	-2213904	68,41
<i>первісна вартість</i>	41304622	24323575	23989190	-17315432	58,08
<i>знос</i>	34296451	19197447	19194923	-15101528	55,97
Незавершені капітальні інвестиції	6365780	2791469	1675172	-4690609	26,32
Запаси	239840	376175	393284	153444	163,98
<i>Усього за розділом I</i>	13613791	8293772	6862722	-6751069	50,41
II. ФІНАНСОВІ АКТИВИ					
Поточна дебіторська заборгованість:					
<i>за виданими авансами</i>	34515	-	20000	-14515	57,95
<i>за розрахунками із соціального страхування</i>	9748	-	-	-9748	-
Грошові кошти та їх еквіваленти розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів у національній валюті в:	42682	42846	43154	472	101,11
<i>казначействі</i>	42682	42846	43154	472	101,11
<i>Усього за розділом II</i>	86945	42846	63154	-23791	72,64
БАЛАНС	13700736	8336618	6925876	-6774860	50,55

Джерело: розраховано автором на основі даних звітності Гайсинської міської ради

Структура активів демонструє суттєві трансформації у ресурсній базі громади, що відображають як тенденції бюджетної політики, так і зміни в обсягах майна, яким вона розпоряджається. Загальний обсяг активів за аналізований період зменшився з 13 700,7 тис. грн у 2022 р. до 6 925,9 тис. грн у 2024 р., що свідчить про значне скорочення як нефінансових, так і фінансових ресурсів громади.

Найбільше зниження спостерігається за нефінансовими активами, обсяг яких зменшився на 49,49%. Основною причиною є скорочення залишкової вартості основних засобів, яка зменшилася на 2 213,9 тис. грн. Це пов'язано як зі зносом існуючого майна, так і з відсутністю суттєвих капіталовкладень у його оновлення протягом аналізованого періоду.

Водночас позитивною тенденцією є зростання обсягів запасів, які за цей період збільшилися на 63,98%, що є наслідком формування резервів для забезпечення безперервності функціонування бюджетних установ або реалізації інвестиційних та інфраструктурних проєктів.

Фінансові активи громади за аналізований період загалом скоротилися: їх обсяг зменшився на 23,8 тис. грн. Основним чинником цього є повне погашення дебіторської заборгованості за розрахунками із соціального страхування та істотне скорочення заборгованості за виданими авансами. Водночас обсяг грошових коштів на рахунках у казначействі трохи зріс (на 472 грн), що свідчить про підтримання мінімально необхідного рівня ліквідності бюджету.

Логічним кроком далі є аналіз пасивів балансу, бо структура власного капіталу, фінансових результатів і зобов'язань визначає фінансову стійкість територіальної громади та її спроможність акумулювати ресурси для розвитку, у тому числі аграрного сектору (табл. 2.10). На відміну від активів, які демонструють наявність ресурсів, пасиви відображають джерела їх формування, що дозволяє оцінити рівень залежності від зовнішніх запозичень, ефективність бюджетної політики та можливості подальших інвестицій.

Аналіз таблиці 2.10 показує, що загальний обсяг власного капіталу та фінансових результатів громади у 2024 році зменшився до 6 919,9 тис. грн. Найбільш суттєве скорочення спостерігається у статті внесений капітал, який зменшився на 41,92%. Це вказує на значні трансформації у структурі активів громади, зокрема списання або переоцінку частини основних засобів.

Фінансовий результат також зазнав істотних змін: від -3 408,7 тис. грн у 2022 р. до -1 874,5 тис. грн у 2024 р., що формально відображає покращення результату діяльності (позитивне відхилення), однак все ще свідчить про

наявність збитковості бюджетного сектору громади. Не менш показовим є скорочення обсягів цільового фінансування на 4 221,7 тис. грн, що може вказувати на завершення окремих програм або недоотримання трансфертів.

Таблиця 2.10

Середньорічна структура пасиву балансу Гайсинської міської територіальної громади за 2022-2024 рр., грн

Пасив	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 р. від 2022 р.	
				(+/-)	%
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ					
Внесений капітал	41304622	24323575	23989190	-17315432	58,08
Фінансовий результат	-34087052	-18886064	-18744486	15342566	54,99
Цільове фінансування	5896878	2322566	1675172	-4221706	28,41
Усього за розділом I	13114448	7760077	6919876	-6194572	52,77
II. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ					
Поточні зобов'язання:					
за платежами до бюджету	1901	-	-	-1901	-
за розрахунками за товари, роботи, послуги	468903	468903	-	-468903	-
за розрахунками з оплати праці	7847	-	-	-7847	-
Інші поточні зобов'язання	107638	107638	6000	-101638	5,57
Усього за розділом II	586288	576541	6000	-580288	1,02
БАЛАНС	13700736	8336618	6925876	-6774860	50,55

Джерело: розраховано автором на основі даних звітності Гайсинської міської ради

Зобов'язання громади демонструють тенденцію до зменшення: їх загальна сума скоротилася майже на 580 тис. грн. Практично повне погашення поточних зобов'язань це позитивний індикатор, який свідчить про відсутність кредитної залежності та забезпечення належної платоспроможності. Разом з тим, така динаміка також може означати дефіцит оборотних ресурсів, так як зменшення зобов'язань не супроводжується зростанням власного капіталу.

Останнім важливим етапом оцінки ресурсного потенціалу громади є аналіз капітальних інвестицій, тому що вони формують основу майбутнього економічного зростання, модернізації інфраструктури та підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору (рис. 2.2). Для територіальних громад, зокрема таких аграрно орієнтованих громад як Гайсинська, динаміка

інвестицій є ключовим індикатором спроможності забезпечувати сталий розвиток, підтримувати місцевий бізнес і створювати умови для залучення зовнішніх інвесторів.

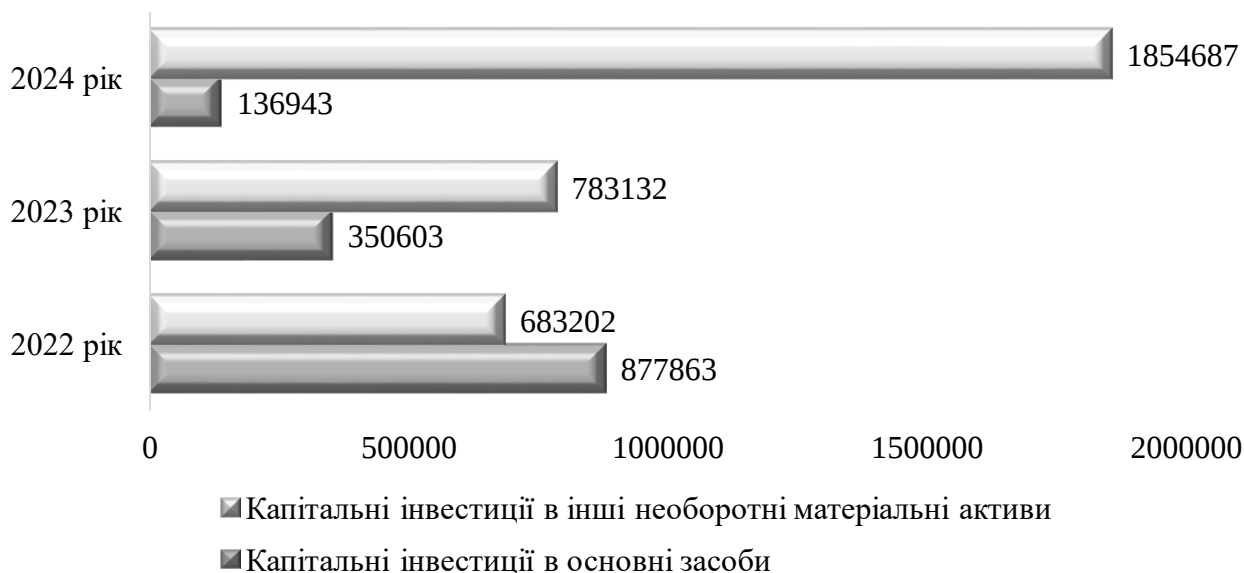


Рис. 2.2. Динаміка капітальних інвестицій Гайсинської міської територіальної громади за 2022-2024 рр., грн

Джерело: сформовано автором на основі даних звітності Гайсинської міської ради

З даних діаграми спостерігаємо суттєві зміни у структурі інвестиційних потоків протягом 2022-2024 рр. По-перше, обсяг інвестицій в основні засоби демонструє різке скорочення: з 877,9 тис. грн у 2022 році до 136,9 тис. грн у 2024 році. Загальне падіння становить понад 84% за два роки, що вказує на обмеження можливостей громади щодо оновлення техніки, обладнання та інфраструктури. Така динаміка є типовою для громад, які працюють в умовах воєнної економіки, коли пріоритети зміщуються з розвитку на забезпечення базових функцій і ліквідності.

Водночас простежується протилежна тенденція щодо інвестицій в інші необоротні матеріальні активи: за аналізований період вони зросли більш ніж у 2,7 раза. Це може свідчити про перерозподіл інвестиційних ресурсів на користь таких напрямів, як модернізація інфраструктурних об'єктів, поліпшення умов

зберігання продукції, розвиток комунального майна чи реалізація довгострокових соціально значущих проєктів.

Загалом динаміка капітальних інвестицій демонструє структурну зміну інвестиційних пріоритетів громади: від оновлення основних засобів до підтримки та розвитку інших необоротних активів. Така трансформація може мати як позитивні, так і ризикові аспекти: з одного боку, вона спрямована на адаптацію до нових умов функціонування громади, з іншого - зменшення інвестицій у основні засоби може уповільнити модернізацію виробничої інфраструктури, у тому числі аграрного сектору.

2.3. Аналіз фінансового стану громади та його впливу на розвиток аграрного сектору

Фінансова діагностика є ключовим інструментом оцінювання ефективності розвитку аграрного сектору громади, оскільки саме фінансові результати відображають реальний рівень використання ресурсного потенціалу, який ми аналізували раніше. Як зазначає Щербак Д.О. та Петренко О.П., ефективне управління фінансами ґрунтується на системному аналізі доходів, витрат, ліквідності та здатності господарських суб'єктів забезпечувати безперервність діяльності навіть у кризових умовах. Відповідно, у сучасних реаліях фінансовий аналіз відіграє не лише контролюючу, а й стратегічну функцію, оскільки дозволяє виявити неефективні напрями використання коштів, потенційні загрози та можливості для розвитку аграрної сфери [94, с. 148]. Таким чином, діагностика фінансових результатів є необхідною передумовою формування обґрунтованої стратегії розвитку аграрного сектору громади.

Розпочнемо аналіз з оцінки доходів громади, адже саме доходна частина бюджету визначає реальні можливості територіальної громади щодо фінансування соціальної, інфраструктурної та аграрної політики. Доходи формують фінансову базу, від якої залежить обсяг підтримки місцевих агровиробників, реалізація програм розвитку, модернізація матеріально-

технічної бази та здатність громади реагувати на економічні та бюджетні виклики. В табл. 2.11 представлена динаміка доходів за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.11

**Доходи Гайсинської міської територіальної громади
за 2022-2024 рр., грн**

Стаття	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Доходи від обмінних операцій			
Бюджетні асигнування	22477611	25134951	32204915
<i>Доходи від надання послуг (виконання робіт)</i>	0	0	8604
<i>Доходи від продажу активів</i>	0	327	273
Інші доходи від обмінних операцій	0	0	17
Усього доходів від обмінних операцій	22477611	25135278	32213809
Доходи від необмінних операцій			
Інші доходи від необмінних операцій	0	198034	0
Усього доходів від необмінних операцій	0	198034	0
Усього доходів	22477611	25333312	32213809

Джерело: розраховано автором на основі даних звітності Гайсинської міської ради

Аналіз динаміки доходів демонструє стійку тенденцію до зростання фінансової спроможності. Так, загальний обсяг доходів збільшився з 22,48 млн грн у 2022 р. до 32,21 млн грн у 2024 р., що свідчить про посилення бюджетної бази громади. Основним джерелом надходжень залишаються бюджетні асигнування, частка яких у структурі доходів є домінуючою. Поряд із цим у 2024 з'явилися доходи від надання послуг та незначні надходження від продажу активів, що вказує на певне розширення джерел фінансування. Разом з тим частка доходів від необмінних операцій залишається мінімальною, що свідчить про низьку диверсифікацію доходних потоків.

У цілому структура доходів громади характеризується високою залежністю від бюджетних асигнувань, що підкреслює необхідність активізації місцевих фінансових джерел, зокрема розвитку підприємництва, розширення платних послуг та посилення економічної активності території.

Більш детальний аналіз доходів громади підтверджує загальні тенденції, зафіксовані у таблиці. З огляду на це, розглянемо структуру доходів за 2024 рік

у вигляді діаграми представлену на рис. 2.3, що наочно відображає їхній розподіл та ключові пропорції фінансових потоків громади.

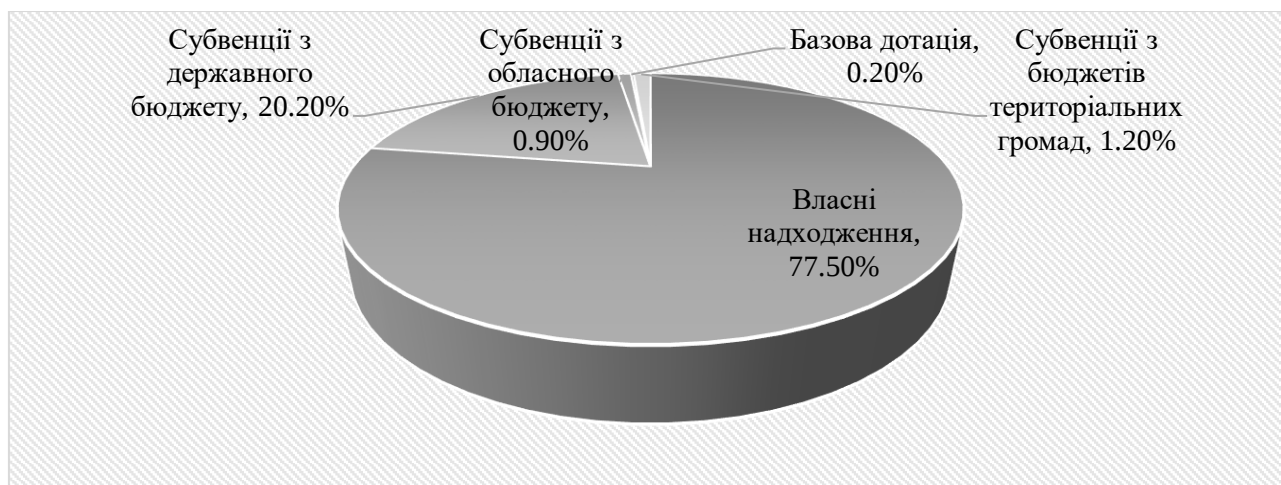


Рис. 2.3. Структура доходів бюджету Гайсинської територіальної громади за 2024 рік

Джерело: сформовано автором на основі даних звітності Гайсинської міської ради

Так, обсяг бюджету Гайсинської міської територіальної громади на 2024 рік становить 526,3 млн грн. Важливо підкреслити, що 390,4 млн грн надходжень становлять доходи без урахування міжбюджетних трансфертів, тобто власні ресурси громади, які формують її фінансову автономію. Значну частку також становлять субвенції з державного бюджету (101,8 млн грн), обласного бюджету (4,7 млн грн) та бюджету інших громад (5,9 млн грн), а також базова дотація це 1,2 млн грн.

У розрахунку на одну особу доходи загального фонду за десять місяців 2024 року становлять 8 731 грн, що є важливим індикатором бюджетної забезпеченості та потенціалу громади щодо фінансування соціально-економічних програм.

Структура власних доходів Гайсинської міської територіальної громади свідчить про домінування податкових надходжень, ключову роль серед яких відіграє податок на доходи фізичних осіб (рис. 2.4). Його частка у структурі фактичних власних надходжень становить 40,9 %, а обсяг надходжень досяг

159,7 млн грн, що робить його основним бюджетоутворюючим ресурсом громади.

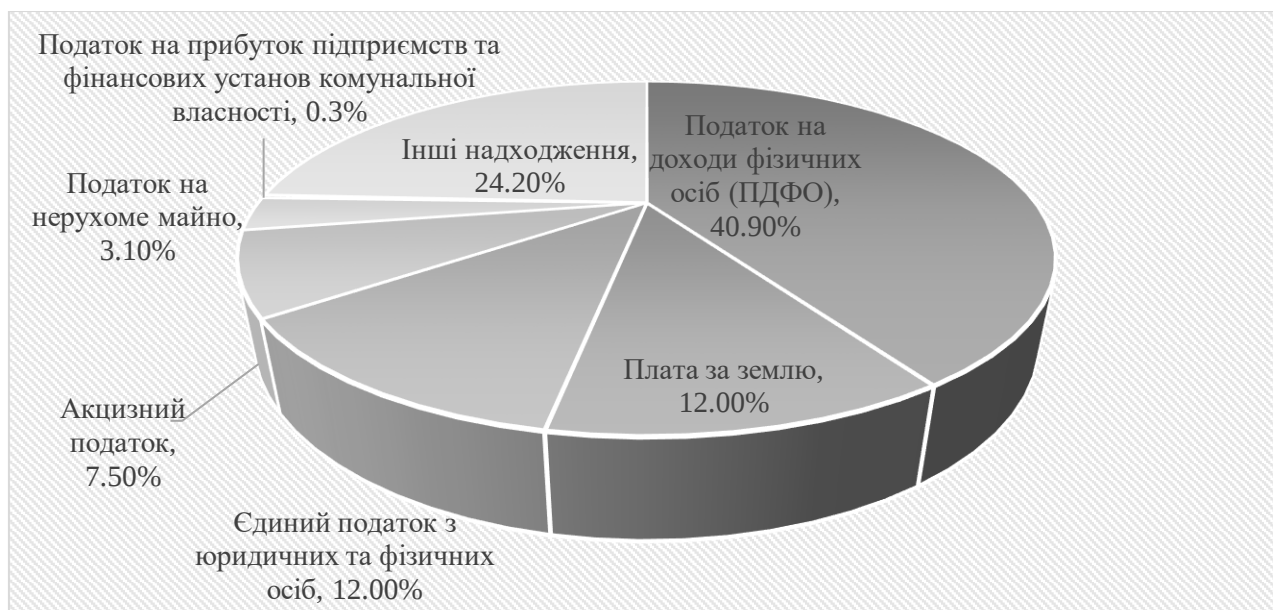


Рис. 2.4. Структура доходів загального фонду бюджету Гайсинської територіальної громади в розрізі податків та зборів за 2024 рік

Джерело: сформовано автором на основі даних звітності Гайсинської міської ради

Надходження податку на прибуток підприємств та фінансових установ комунальної власності залишаються порівняно незначними, а саме: отримано 1,1 млн грн, що відповідає лише 0,3 % у структурі надходжень. Плата за землю традиційно посідає друге місце серед важливих джерел наповнення бюджету: фактично отримано 46,9 млн грн, що становить 12,0 % власних доходів.

Єдиний податок з юридичних та фізичних осіб забезпечив громаді 46,9 млн грн. Обсяг акцизного податку (вироблені/ввезені товари та роздрібна реалізація підакцизної продукції) склав 29,4 млн грн, забезпечивши 7,5 % власних доходів.

Надходження податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, також демонструють позитивну динаміку: фактичні надходження сягнули 12,1 млн грн, що відповідає 3,1 % власних надходжень бюджету. Важливу частку формують і інші неподаткові надходження: 94,3 млн грн, або 24,1 %, що свідчить про диверсифікованість джерел доходів.

Загалом стабільне надходження податкових та неподаткових платежів в 2024 році забезпечило бюджетній системі громади можливість своєчасного фінансування установ соціальної сфери та підтримання стабільного функціонування органів місцевого самоврядування.

Важливим етапом фінансової діагностики є аналіз видаткової частини бюджету, оскільки саме структура та динаміка витрат відображають реальні пріоритети громади та ефективність управління її ресурсами. Як зазначають Шевченко А.А. та Плотниченко М., одним із ключових завдань сучасної економічної діагностики є оцінка ефективності використання наявних ресурсів, адже раціональний розподіл витрат, їх оптимізація та застосування сучасних управлінських інструментів безпосередньо впливають на фінансові результати суб'єктів господарювання. Автори підкреслюють, що системний аналіз видатків дає змогу виявити неефективні напрями використання коштів, здійснити їх перерозподіл та забезпечити більш результативне застосування фінансових, матеріальних і людських ресурсів [84, с. 980]. З огляду на це, розглянемо динаміку видатків Гайсинської міської територіальної громади за 2022-2024 роки в табл. 2.12.

За даними таблиці спостерігаємо, що сукупні витрати громади протягом досліджуваного періоду зросли з 2 421,8 млн грн до 3 371,4 млн грн, тобто на 39,2%, що відображає як інфляційні процеси, так і збільшення обсягу бюджетних зобов'язань.

Основну частку у структурі витрат традиційно формують витрати за обмінними операціями. Найбільш вагомими статтями залишаються витрати на оплату праці та соціальні заходи, які у 2024 р. разом становили понад 287,1 млн грн, що на 15-20 % більше порівняно з попередніми роками. Це підкреслює високий рівень соціальної спрямованості місцевого бюджету та значну залежність громади від видатків на утримання соціальної сфери.

Матеріальні витрати та амортизація демонструють стабільну динаміку, хоча в 2024 р. їх обсяг дещо зріс, що може бути пов'язано з оновленням матеріально-технічної бази установ та підвищенням вартості ресурсів. Натомість

інші витрати за обмінними операціями залишаються незначними за питомою вагою та мають тенденцію до скорочення.

Таблиця 2.12

**Витрати Гайсинської міської територіальної громади
за 2022-2024 рр., грн**

Стаття	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Витрати за обмінними операціями			
Витрати на виконання бюджетних програм, а саме:	23860958	25542850	33568217
<i>Витрати на оплату праці</i>	16794703	17628378	24065394
<i>Відрахування на соціальні заходи</i>	3494431	3554360	4656562
<i>Матеріальні витрати</i>	2874424	3016453	3399801
<i>Амортизація</i>	697400	1343659	1446460
Інші витрати за обмінними операціями	24031	33254	9689
Усього витрат за обмінними операціями	23884989	25576104	33577906
Витрати за необмінними операціями			
Інші витрати за необмінними операціями	333239	593454	136377
Усього витрат за необмінними операціями	333239	593454	136377
Усього витрат	24218228	26169558	33714283

Джерело: розраховано автором на основі даних звітності Гайсинської міської ради

Витрати за необмінними операціями, незважаючи на різкі коливання, становлять менше 0,5 % загального обсягу та не мають визначального впливу на бюджет громади.

На основі проведеного аналізу доходів та витрат Гайсинської міської територіальної громади можемо узагальнити фінансовий результат її функціонування за 2022-2024 роки (рис. 2.5). Всі роки аналізованого періоду бюджет громади формувався з дефіцитом, що свідчить про перевищення обсягу зобов'язань над можливостями їх покриття власними фінансовими ресурсами.

У 2022 році фінансовий результат склав -1 740 617 грн, що вже вказувало на певну диспропорцію між доходами та видатками. У 2023 році дефіцит дещо скоротився і становив -836 246 грн, що пов'язано зі зростанням доходної частини та частковою оптимізацією видатків. Проте у 2024 році негативна динаміка знову

посилилася, і фінансовий результат досяг -1 500 474 грн, що є наслідком збільшення видатків на соціальну сферу, підвищення матеріальних витрат та коливань у надходженні субвенцій.

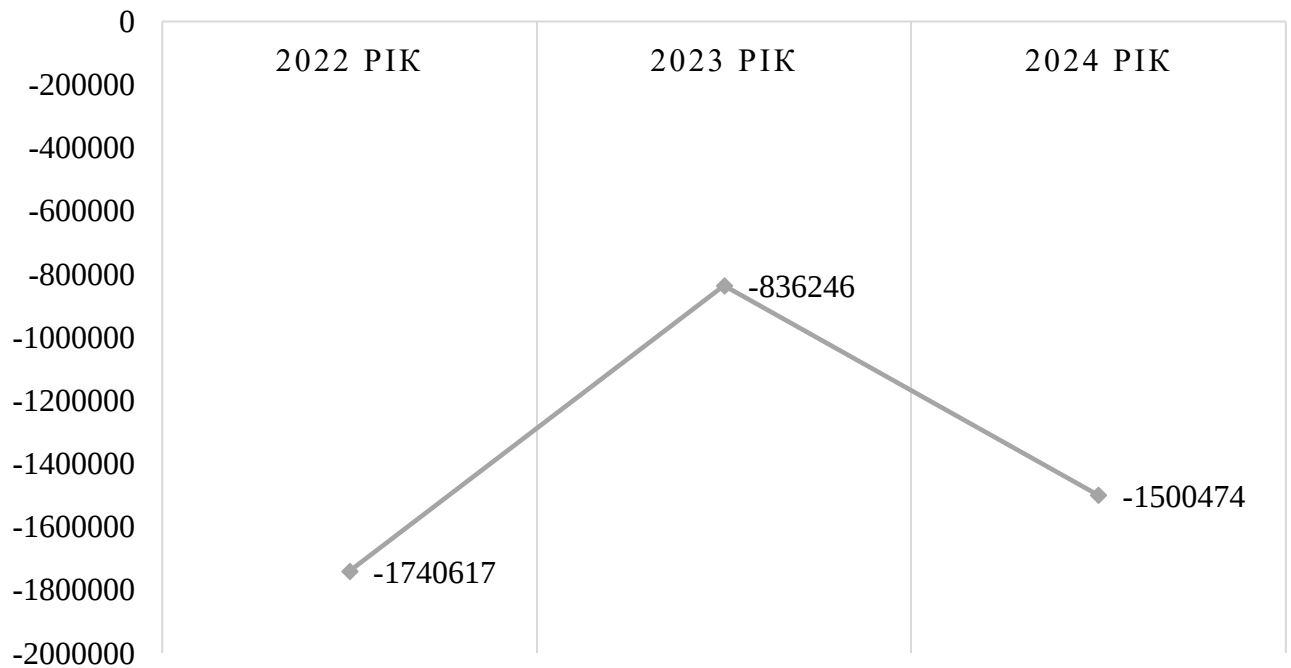


Рис. 2.5. Фінансовий результат діяльності

Гайсинської територіальної громади за 2022-2024 рр., грн

Джерело: сформовано автором на основі даних табл.2.11 та 2.12

Загальна тенденція свідчить, що громада працює в умовах хронічного дефіциту, який хоч і коливається, але залишається суттєвим фактором фінансової нестабільності. Це безпосередньо впливає на можливості формування внутрішніх резервів та інвестиційних ресурсів, зокрема для підтримки аграрного сектору.

РОЗДІЛ 3

ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ГАЙСИНСЬКОЇ ГРОМАДИ

3.1. Світові та українські підходи до стратегічного планування аграрного розвитку територій

Формування ефективної стратегії розвитку аграрного сектору на рівні територіальної громади потребує врахування не лише внутрішнього потенціалу, а й зовнішніх практик, які довели свою результативність у країнах із подібною структурою економіки та моделями місцевого самоврядування. У сучасних умовах глобалізації аграрні ринки, логістичні мережі, механізми підтримки фермерських господарств та інноваційні моделі управління демонструють високий рівень взаємозалежності, що робить міжнародний досвід важливим орієнтиром для українських громад.

У зв'язку з цим доцільним є звернення до міжнародного досвіду, де вже напрацьовані ефективні підходи до стратегічного розвитку сільських територій, створення аграрних кластерів, розвитку кооперації, забезпечення фінансово-економічної стійкості громад та впровадження інновацій у виробництво й управління. Порівняльний аналіз практик країн Європейського Союзу, а також міжнародних інституцій, дозволяє виокремити ті інструменти, що мають потенціал для адаптації в умовах Гайсинської громади.

Першочергово звернемо увагу на досвід країн Європейського Союзу, оскільки саме ЄС сформував найбільш системну, інституційно зрілу та фінансово забезпечену модель регіонального й місцевого розвитку. Сучасні українські громади орієнтуються на європейські стандарти стратегічного планування, а Україна офіційно інтегрує підходи ЄС через політику регіонального розвитку, напрацьовану у співпраці з такими інституціями, як Європейська Комісія та ПРООН. Крім того, саме країни ЄС мають найбільш ефективні механізми підтримки фінансової спроможності територій, розвитку

кооперації та інноваційної модернізації аграрного сектору [61].

Одним із ключових інструментів ЄС, що визначає підходи до стратегічного розвитку територій, є концепція Smart Specialisation. Вона спрямована на визначення унікальних конкурентних переваг регіону та розвиток тих секторів економіки, які забезпечують довгострокове зростання [48, с. 43]. Згідно з європейськими дослідженнями S3, аграрні регіони Центральної та Східної Європи (Польща, Литва, Словаччина) роблять акцент на інноваційних аграрних технологіях, переробці сільськогосподарської продукції, біоенергетиці та цифровізації земельних систем.

Важливою складовою європейського підходу є Спільна аграрна політика (CAP), яка забезпечує підтримку фермерського сектору, розвиток кооперації та стимулювання сталих екологічних практик. У країнах ЄС значна увага приділяється розвитку сімейних ферм, диверсифікації продукції, впровадженню точного землеробства та екологічних технологій [33, с. 93]. Окреме місце займають програми LEADER і CLLD (Community-Led Local Development), що передбачають фінансування проєктів, ініційованих самими громадами. Ці інструменти на практиці підтвердили свою ефективність у Польщі, Латвії, Словенії - країнах, які за структурою сільського господарства є найбільш близькими до України [20].

Важливим прикладом успішної трансформації аграрних територій є досвід Польщі, де розвиток сільських громад тісно пов'язаний із підтримкою сімейних фермерств, кооперативних моделей та впровадженням відновлюваної енергетики [34, с. 51]. Польські громади активно використовують інструменти локальної енергетичної автономії, насамперед через біогазові установки. Як зазначає Łuczka W. у дослідженні щодо розвитку відновлюваної енергетики в сільських регіонах, такі території мають значний потенціал для біоенергетики, однак його реалізація стала можливою завдяки державним дотаціям, кредитним програмам, кооперативним формам управління енергооб'єктами та пріоритетному викупу «зеленої» електроенергії [5].

Концепція «розумних» міст і «розумних» спільнот (Smart Cities &

Communities, SC&C) у міжнародній практиці розглядається як фундамент модернізації територій на основі цифрових технологій, енергоефективності та інтегрованої інфраструктури [61]. SC&C формують нову архітектуру економічного розвитку, де ключовими стають: широкосмугові мережі зв'язку, інтелектуальні енергосистеми (Smart Grid), автоматизація, робота з великими даними, блокчейн та інші цифрові технології. Такі спільноти орієнтовані на циркулярну економіку, енергоефективність і мінімізацію екологічних ризиків.

США є одним з глобальних лідерів впровадження мікромереж (MicroGrids), цифрових систем управління енергетикою та інфраструктурних рішень SC&C. Також у США діють моделі агрегування вибору громади (Community Choice Aggregation), що дозволяє місцевим громадам самостійно визначати структуру енергоспоживання, закуповувати «чисту» енергію та знижувати тарифне навантаження [61].

Німеччина відіграє ключову роль у формуванні європейської політики «розумних» мереж, будуючи енергосистему на основі інтелектуальних мереж (Smart Grid), високого рівня автоматизації та інтеграції поновлюваних джерел енергії. Німецький підхід базується на тісній взаємодії громад, операторів енергетичних мереж і промисловості, що забезпечує стійкість, балансування навантаження та здатність до оперативної адаптації при кризах [20].

Міжнародний досвід Азії також демонструє важливість інноваційної модернізації сільських територій як ключового чинника їхньої стійкості та економічного зростання. Зокрема, Японія реалізує концепцію «Smart Communities», орієнтовану на формування автономних енергетичних систем, розвиток біоенергетики та цифрове управління інфраструктурою, що забезпечує високу стійкість аграрних громад до криз та ресурсних обмежень. Китай, натомість, робить акцент на технологічній трансформації аграрного сектору: масовому впровадженні систем точного землеробства, цифрових платформ управління, інтелектуальних теплиць та агрологістичних хабів [61].

Отже, розглянуті нами приклади держав Європейського Союзу та Азії демонструють різні, але взаємодоповнюючі підходи: від кооперативних моделей

Польщі та біоенергетичних кластерів Австрії - до цифрових систем управління в Китаї та концепції «розумних спільнот» у Японії. На основі цього узагальнення міжнародних прикладів в таблиці 3.1 ми виділили ключові інструменти, які потенційно можуть бути адаптовані для розвитку аграрного сектору Гайсинської громади.

Таблиця 3.1

Міжнародні моделі розвитку аграрних територій

Країна	Стратегічний підхід до розвитку громад / сільських територій	Інструменти підтримки аграрного сектору / розвитку
Польща	Модель розвитку, орієнтована на сімейні ферми та кооперативну інтеграцію; підтримка локальних агропродовольчих систем.	Фермерські кооперативи; програми модернізації фермерств; доступ до фінансування ЄС; локальні переробні ініціативи; інституційна підтримка ОСП (CAP).
Австрія	Сталий розвиток сільських територій на основі кооперації, екологічних практик та енергетичної автономії.	Біогазові кооперативи; утилізація агровідходів; підтримка органічного землеробства; місцеві енергетичні кластери; інвестиції в переробку.
Німеччина	Моделі «біоенергетичних сіл» та smart farming	Біогазові станції; державні програми підтримки інновацій; цифровий моніторинг земель; прецизійне землеробство.
Японія	Концепція Smart Communities - автономні території з власною енергетикою та цифровим управлінням.	Інтегровані енергетичні системи; смарт-фермерство; цифрові платформи для управління громадами; автоматизація агровиробництва.
Китай	Модель інтенсивної цифрової трансформації агросектору та модернізації логістики.	Системи точного землеробства; цифрові агроплатформи; агрологістичні хаби; інтелектуальні теплиці; масштабна підтримка переробки.

Джерело: сформовано автором на основі [5,20,33,34,48,61]

Аналіз показує, що успішний розвиток аграрних територій базується на поєднанні трьох ключових напрямів: кооперації та інтеграції виробників, розвитку переробки та локальних ланцюгів доданої вартості, а також технологічної та енергетичної модернізації сільських територій.

Для Гайсинської громади такі підходи особливо релевантні, оскільки вони пропонують дієві інструменти вертикальної та горизонтальної інтеграції, здатні підсилити конкурентоспроможність місцевих виробників, зменшити залежність від ринкової волатильності та забезпечити довгострокову стійкість аграрного

сектору.

Важливим інструментом реалізації таких підходів у міжнародній практиці є галузеві та територіальні асоціації, до яких можуть вступати як окремі виробники, так і громади. Членство в них дає можливість отримувати аналітичну та експертну підтримку, брати участь у розробці політик, мати доступ до навчальних програм, грантів та пілотних проєктів, а також посилювати свій голос на національному й наднаціональному рівнях. Показовим прикладом є Сора-Согеса - об'єднання фермерських організацій та сільськогосподарських кооперативів країн ЄС, яке представляє інтереси аграріїв у діалозі з європейськими інституціями та активно впливає на формування спільної аграрної політики [2].

Не менш важливою є діяльність ELARD та мережі LEADER/CLLD, що об'єднують локальні групи дії з різних держав Європи й підтримують проєкти сталого сільського розвитку, засновані на партнерстві громад, бізнесу та громадянського суспільства [4]. Такий формат асоціативної взаємодії демонструє, що громади, інтегровані в подібні мережі, отримують кращий доступ до знань, фінансових інструментів та інноваційних практик, що безпосередньо підсилює їхній аграрний та територіальний розвиток.

В Україні також формується практика асоціативного розвитку громад. Показовим прикладом є Асоціація учасницького розвитку громад. Організація підтримує громади у впровадженні інструментів участі, розвитку локальних політик, формуванні проєктів, що відповідають державним підходам до розвитку територій, зокрема тим, які визначає Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України (розвиток спроможності громад, удосконалення стратегічного планування, зміцнення локальної економіки) [12].

Водночас Гайсинська громада не є членом цієї асоціації, як і жодна інша громада Вінницької області: в регіоні відсутні як учасники, так і партнери Асоціації. Це свідчить про нереалізований потенціал співпраці, адже вступ до подібної мережі надає громаді доступ до навчальних програм, експертної підтримки, тематичних проєктів, можливостей міжнародних партнерств та

додаткових джерел фінансування.

Також, значний аналітичний внесок у вивчення можливостей імплементації міжнародних практик у розвиток громад представлено у дослідженні Височина А. Ю., Височина Д. Ю. та Щербака І. О. Автори систематизують моделі муніципального управління ЄС, зокрема фіскальну автономію, міжмуніципальне вирівнювання, ризик-менеджмент та сценарне бюджетування, і доводять їхню ефективність як інструментів стратегічної стійкості громад. Особливу увагу зосереджено на можливостях адаптації цих практик в українських громадах: формуванні індикативних індексів вразливості, запровадженні незалежного аудиту, розвитку горизонтальних партнерств та диверсифікації джерел доходів [20]. Застосування цих підходів є релевантним для Гайсинської громади, оскільки її аграрна орієнтація, залежність від сировинного виробництва та потреба в інвестиційному зростанні відповідають характеристикам інвестиційної моделі розвитку, виділеної авторами.

Україна, адаптуючись до європейських підходів, водночас формує власну систему стратегічного управління розвитком територій та аграрної сфери. Важливу роль у цьому процесі відіграє Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України, яке забезпечує формування державної політики у сфері регіонального розвитку, просторового планування, інфраструктури та місцевого самоврядування. Міністерство координує стратегічні документи на національному та регіональному рівнях, розробляє нормативні та методичні акти, спрямовані на посилення спроможності громад, а також забезпечує узгодження стратегій розвитку секторів економіки, у тому числі аграрного, із загальнодержавною політикою сталого розвитку [72].

На рівні громад стратегічне планування спирається на Методичні рекомендації щодо розроблення стратегій розвитку територіальних громад, які визначають структуру стратегічного документа, логіку формування цілей, систему індикаторів та механізми реалізації [58]. Важливими є й підходи SMART-планування, що забезпечують вимірюваність і досяжність цілей, а також принципи участі громади, які передбачають залучення мешканців, бізнесу та

стейкхолдерів до формування бачення майбутнього території [53].

У межах такої моделі українські громади впроваджують власні інноваційні підходи до розвитку аграрного сектору, використовуючи інструменти кооперації, кластеризації, переробки та сталого використання ресурсів. Так, наприклад, у Вінницькій області успішно функціонує фруктовো-ягідний кластер, що об'єднує Северинівську ОТГ, Барську громаду та Снітківську громаду. Кластер «Яблуневий шлях», реалізований за підтримки ЄС, став інструментом комплексного розвитку місцевого аграрного сектору: вирощування плодово-ягідної продукції, створення мережі переробних потужностей, логістичних маршрутів та туристичних сервісів [41].

Северинівська громада забезпечила розвиток садівництва та промоцію локального продукту, Барська громада - інфраструктурну й організаційну основу кластеру, а Снітківська громада зробила ягідно-фруктове виробництво ключовою складовою своєї стратегії місцевого розвитку. Кооперація громад дала змогу формувати спільний ринок, залучати інвестиції, стимулювати переробку та створювати додану вартість у регіоні.

Другим успішним кейсом ефективної аграрної стратегії є діяльність молочного кластеру «Натуральне молоко», який об'єднує громади Рівненської, Тернопільської та Львівської областей. На відміну від локальних кластерів, цей проєкт ґрунтується на міжрегіональній кооперації, де громади спільно формують повний ланцюг доданої вартості в галузі молочного тваринництва [19].

Кластер включає фермерські господарства, центри заготівлі молока, кооперативи, лабораторії контролю якості та переробні підприємства. Така модель забезпечує модернізацію ферм, покращення стандартів виробництва, сертифікацію продукції, а також підвищує експортний потенціал галузі. Важливо, що тут громади виступають не окремими виробниками, а партнерами, які об'єднують ресурси для спільного розвитку аграрного сектору та розширення переробки.

У сфері сталого аграрного розвитку показовим є досвід Ладижинської громади (Вінницька область), де на базі аграрного сектору реалізовано один із

найбільших у світі біогазових проєктів, що працює на відходах птахівництва й рослинництва. Такий підхід демонструє, як альтернативна енергетика стає частиною аграрної стратегії громади, забезпечуючи енергетичну незалежність та розвиток переробки [57].

Показовим є також досвід Тростянецької громади Сумської області, де працює приватна компанія «ЛИМИК», що першою в Україні здійснила локальну газифікацію, а нині розвиває технології відновлюваної енергетики: вітрові та сонячні системи, теплові насоси й генерацію тепла з біомаси. Хоча підприємство має ширший енергетичний профіль, його проєкти напряду пов'язані з аграрним сектором, оскільки біомаса формується за рахунок агровідходів, а створення нових енергооб'єктів сприяє зайнятості та розвитку місцевої економіки [46].

У цих громадах видно, що альтернативна енергетика не є окремою галуззю, а інтегрується в аграрну стратегію як інструмент ефективного використання ресурсів, переробки відходів та підвищення енергоефективності виробництва.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що вектор трансформації місцевого самоврядування поступово наближається до європейських стандартів. Водночас громади України перебувають на різних етапах інституційної та економічної зрілості, що зумовлює потребу адаптувати глобальні практики до локальних умов.

Сьогодні розвиток громад визначається низкою структурних викликів - воєнними ризиками, зміною логістичних маршрутів, необхідністю енергетичної автономії та модернізації аграрного виробництва. У таких умовах стратегічне управління в громадах дедалі більше орієнтується на інноваційність, партнерство, використання альтернативних джерел енергії, цифровізацію управлінських процесів і кластерні форми економічної співпраці. Саме ці тенденції визначають ключові тренди розвитку громад України у 2025 році, що багато в чому узгоджуються з міжнародними практиками провідних країн. На основі цього в таблиці 3.2 ми скомпонували та представили основні тренди розвитку громад України у 2025 році у порівнянні з міжнародними стандартами.

Таблиця 3.2

**Порівняння ключових трендів розвитку громад
України та світу у 2025 році**

Тренд розвитку	Прояв тренду в Україні	Відповідність міжнародним практикам
1. Кластеризація та кооперація	Розвиток ягідних, молочних, зернових кластерів; міжгромадське партнерство	Повна відповідність практикам ЄС (Польща, Німеччина), де кластери є базою стратегій Smart Specialisation
2. Перехід до моделей з високою доданою вартістю	Акцент на переробку, розвиток локальних брендів, експортні ніші	Співзвучно досвіду ЄС та Канади, де сільські території рухаються від сировинної до переробної економіки
3. Енергетична незалежність	Активний розвиток біогазових комплексів, біомаси, сонячної генерації	Відповідає моделі Австрії та Німеччини
4. Цифровізація управління та агросектору	Електронні кадастри, цифрові карти полів, аналітичні системи, автоматизація збору даних	Повністю відповідає практикам Smart Farming у США, Японії та Німеччині
5. Інституційне зміцнення громад через асоціації	Низький рівень участі громад у професійних асоціаціях	Розрив із моделлю ЄС (CEMR, NALAS), де асоціації це ядро стратегічного розвитку
6. Відновлення логістики та інтеграція у нові ринки	Переорієнтація експорту, створення локальних хабів, розвиток внутрішніх маршрутів	Узгоджується з практиками Польщі, що модернізували логістику
7. Залучення громадян (participatory governance)	Активний розвиток бюджетів участі, локальних консультацій	Повністю відповідає досвіду Південної Кореї, Канади, країн Скандинавії

Джерело: сформовано автором на основі [табл. 3.1 та 19,41,46,53,57,58,72]

Таким чином, тренди розвитку українських громад демонструють поступове зближення з міжнародними моделями сталого територіального розвитку. Але окремі елементи, які у країнах ЄС виступають ключовими драйверами стратегічного розвитку в Україні залишаються менш розвиненими.

Ситуацію ускладнює й те, що через повномасштабну агресію Російської Федерації процес реалізації Державної стратегії регіонального розвитку (ДСРР) був фактично призупинений, а сам документ потребував адаптації до воєнних умов. Зволікання із внесенням змін до ДСРР на період до 2027 року призвело до розбалансування системи стратегічного планування та появи дублюючих

стратегічних документів на різних рівнях управління.

Відповідно у таких умовах особливо гостро постає потреба в оптимізації наявних планувальних інструментів. Для Гайсинської громади поєднання міжнародних практик, адаптованих українських інституційних підходів та локальних особливостей дозволить сформувати сучасну та конкурентоспроможну модель стратегічного розвитку аграрного сектору. А оптимізація стратегічних документів і наближення їх змісту до європейських стандартів управління дадуть змогу підвищити ефективність реалізації політик і забезпечити сталі результати навіть у складних умовах воєнного часу.

3.2. Розробка стратегії розвитку аграрного сектору громади

У контексті повномасштабної війни стратегічне планування розвитку територіальних громад набуло нового змісту й значно більшої ваги. Гайсинська громада, як і більшість українських територій, зіткнулася з поєднанням воєнних, економічних та інституційних викликів, що одночасно ускладнюють виконання повсякденних управлінських функцій і потребують формування нових підходів до розвитку. За результатами досліджень, ключовою перешкодою для довгострокових трансформацій залишається недостатня розвиненість механізмів управління ризиками та домінування короткострокового планування, яке обмежується горизонтом у 6-12 місяців [74]. Це стримує можливість громад вибудовувати послідовну й стійку модель розвитку, особливо у таких стратегічно важливих сферах, як аграрне виробництво.

Як показує міжнародний та український досвід, ефективна стратегія є визначальною умовою гармонійного та збалансованого розвитку територій [71]. Для Гайсинської громади, економічний профіль якої суттєво залежить від аграрного сектору, стратегічне планування відіграє роль інструмента, що дозволяє не лише реагувати на поточні виклики, а й формувати бачення майбутнього розвитку на кілька років наперед. Як було визначено, структура господарського комплексу громади є переважно сільськогосподарською: основу

виробництва становлять зернові та технічні культури, а також окремі напрями тваринництва.

Важливими передумовами аграрного розвитку Гайсинської громади є наявні інституційні, виробничі й інфраструктурні ресурси. На території громади функціонує низка потужних підприємств, що відіграють роль «якорів» місцевої економіки та здатні формувати ефективні аграрно-продовольчі ланцюги. Зокрема, цукровий завод ТОВ «ПК «Зоря Поділля», як вертикально інтегрований комплекс із більш ніж 50 тис. га земель, забезпечує стійкий попит на сировину, створює робочі місця та формує умови для розвитку кооперації й кластеризації. Вагомим елементом агропромислової системи громади є ТОВ «Гайсинський молокозавод», яке не лише задовольняє внутрішній попит, а й активно здійснює експорт, посилюючи зовнішньоекономічний потенціал громади та стимулюючи розвиток тваринництва. Діяльність підприємств ТОВ «Авеста», ТОВ «Цехаве Корм ЛТД», СВК «Трудівник», ФГ «Чиста криниця» сприяє технологічній модернізації виробництва та підвищенню конкурентоспроможності аграрного сектору.

Узагальнення міжнародних тенденцій, українських інституційних підходів та локальних особливостей Гайсинської громади свідчить про доцільність переходу до комплексної діагностики стану її аграрного сектору. Зокрема, важливим етапом є проведення SWOT-аналізу, який дає можливість систематизувати сильні та слабкі сторони, а також визначити зовнішні можливості й загрози подальшого розвитку. Сукупність наявних передумов формує сприятливе середовище для розвитку локальних аграрних кластерів, формування ланцюгів доданої вартості та впровадження сучасних організаційно-економічних моделей, зокрема вертикальної інтеграції.

На основі цих аналітичних узагальнень перейдемо до визначення ключових факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що представлено на рис. 3.1 у вигляді SWOT-аналізу аграрного сектору Гайсинської громади.



Рис. 3.1. SWOT-аналіз аграрного сектору Гайсинської громади

Джерело: сформовано автором

Проведений SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити внутрішній стан аграрного сектору Гайсинської громади та зовнішні умови його функціонування. Сильні сторони громади чітко свідчать про наявність вагомого потенціалу для розвитку, водночас низка слабких сторін вказує на необхідність системних трансформацій.

Зовнішні можливості відкривають перспективи для інтеграції у сучасні моделі аграрного розвитку, проте загрози, пов'язані з воєнними діями, перебоями енергопостачання та макроекономічною нестабільністю потребують від громади стратегічного підходу та підвищеної стійкості.

Саме на основі інтеграції цих чотирьох блоків ми можемо сформулювати генеральну стратегічну мету розвитку аграрного сектору Гайсинської громади: забезпечення стійкого, інноваційного та конкурентоспроможного розвитку аграрного сектору Гайсинської громади шляхом розбудови ефективної інтеграційно-коопераційної моделі, раціонального використання ресурсного потенціалу, розвитку переробки та сучасної інфраструктури, залучення інвестицій і впровадження екологічно збалансованих та енергетично стійких рішень, здатних підвищити адаптивність громади до воєнних, ринкових та кліматичних викликів.

Далі важливо окреслити методологічні принципи, на яких базуватиметься формування та реалізація нашої стратегії розвитку аграрного сектору громади. Саме вони забезпечують наукову обґрунтованість управлінських рішень, узгодженість дій усіх суб'єктів, цілісність стратегічних підходів та відповідність сучасним вимогам сталого розвитку. Спираючись на підхід, представлений Гуторовим О.І. та Гуторовою О.О. щодо стратегічного планування сталого розвитку сільських територій, для Гайсинської громади ми виокремили низку базових принципів, що мають ключове значення саме для аграрної сфери (Додаток А) [25, с. 235].

Узагальнення зазначених принципів формує основу для побудови системи стратегічних цілей, яка деталізує генеральну мету розвитку аграрного сектору та визначає механізми її реалізації. Постановка цілей у стратегічному управлінні є

ключовим етапом, оскільки забезпечує узгодженість управлінських рішень, концентрацію ресурсів у пріоритетних напрямках і перехід від декларативного бачення до практичних інструментів розвитку.

У цьому контексті доцільним є застосування підходу «дерева цілей» - інструменту стратегічного планування, який дозволяє структуровано відобразити взаємозв'язок між генеральною метою, стратегічними напрямками та операційними завданнями [56, с. 256]. Застосування цього підходу у стратегічному плануванні аграрного сектору Гайсинської громади дає змогу системно вибудувати взаємозалежність між генеральною метою, п'ятьма стратегічними напрямками та операційними цілями, що забезпечує логічність, послідовність і цілісність подальшої стратегії розвитку (рис. 3.2).

Сформувавши п'ять стратегічних цілей та відповідні операційні завдання, розглянемо механізми їх реалізації, починаючи зі структурної модернізації аграрного сектору, що неможлива без розвитку інтеграційних моделей, які забезпечують об'єднання виробничих, логістичних та збутових процесів. Одним із ключових інструментів такого розвитку є вертикальна інтеграція, що поєднує вирощування, переробку та збут у замкнений ланцюг. Наукові результати, викладені в статті Шевченко А. А., Петренко О. П., Ткачука І. Д. та Цвіткової-Попсуйко О. М. доводять, що вертикальна інтеграція підвищує ефективність виробництва, сприяє формуванню стійких виробничо-збутових ланцюгів, зміцнює фінансову стабільність і створює додаткові соціальні ефекти на місцевому рівні [83]. Для Гайсинської громади, де переважають малі та середні виробники, така модель є особливо актуальною, оскільки дозволяє компенсувати їхню ринкову вразливість і забезпечити доступ до переробки та логістики.

В умовах воєнних ризиків актуальність інтегрованих структур лише посилюється: порушення ланцюгів постачання, нестабільність цін та обмежені фінансові можливості малих аграріїв підвищують потребу у внутрішньому забезпеченні виробничих процесів [83].

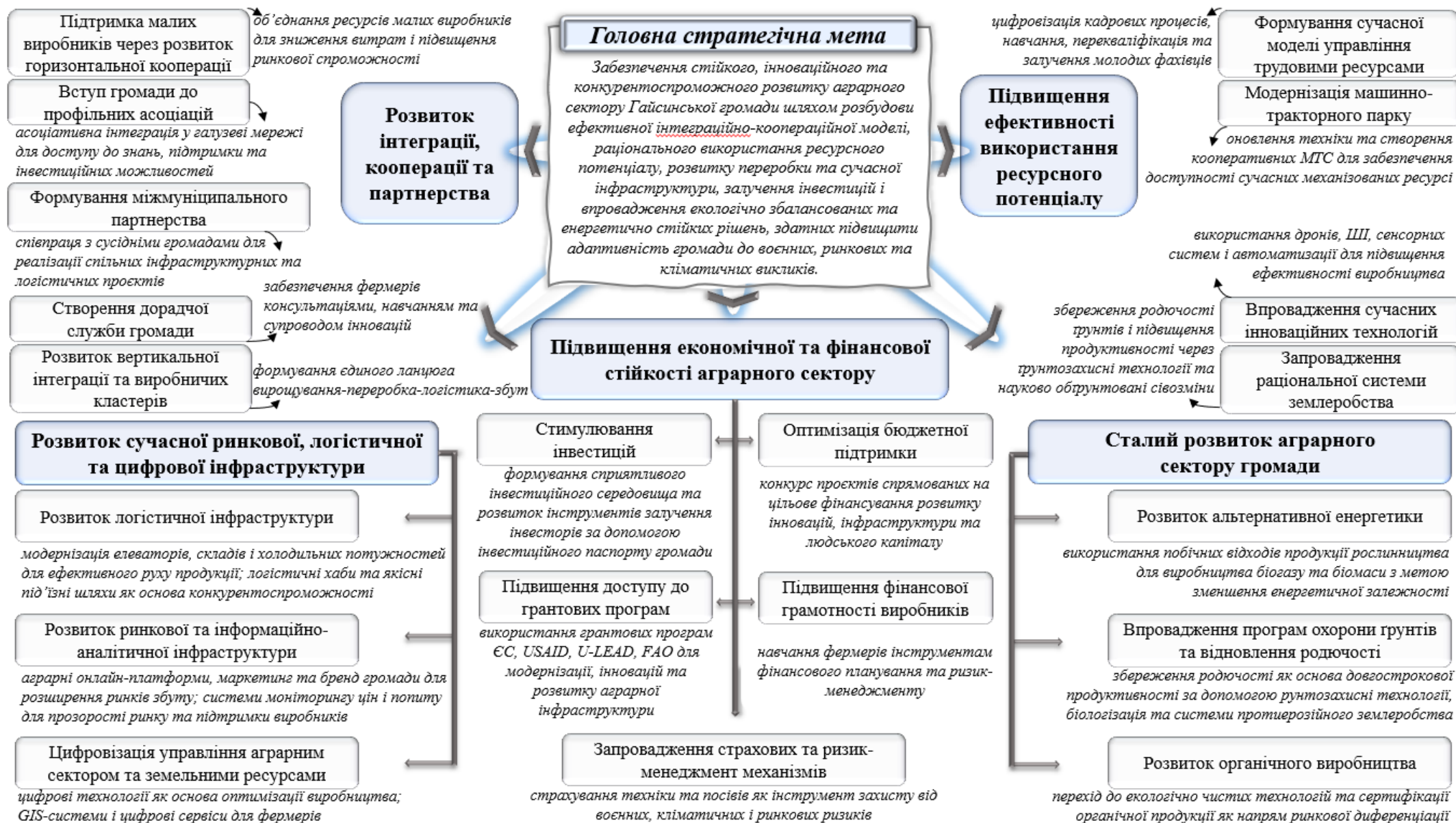


Рис. 3.2. Дерево цілей розвитку аграрного сектору Гайсинської громади

Джерело: сформовано автором

В цьому контексті для Гайсинської громади підходить гібридна модель вертикальної інтеграції, що реалізується через систему обслуговуючих кооперативів. Вона дає змогу спільно інвестувати в техніку та переробку, використовувати єдину інфраструктуру, знижувати витрати й формувати товарні партії для розширення ринків збуту.

Для зручної візуалізації викладеної інформації та узагальнення ключових елементів моделі вертикальної інтеграції ми представили її у вигляді аналітичної схеми в Додатку Б. Такий формат дозволяє нам наочно відобразити основні форми інтеграції, механізми їх реалізації, коло потенційних учасників та очікувані результати для громади.

Кооперація також виступає основним механізмом мобілізації ресурсів. Як зазначають Матковський П.Є., Олійник Р.З. та Луцак М.І., кооперативи дозволяють об'єднувати фінансові, матеріально-технічні та інформаційні ресурси, оптимізувати витрати й забезпечити рівні ринкові можливості для малих господарств [51]. Для Гайсинської громади це означає можливість рівноцінного доступу до техніки, зберігання, збуту та агрономічних послуг, а також підвищення продуктивності та зниження ризиків через спільне використання виробничої бази.

Важливим елементом інтеграційної моделі є міжмуніципальне партнерство, яке дозволяє реалізовувати інфраструктурні та логістичні проєкти, недоступні одній громаді окремо. Враховуючи наявність в громаді великих підприємств, партнерство з сусідніми громадами сприятиме створенню кластерів, спільних логістичних хабів та кооперативних структур. Доповнюючим механізмом є участь громади у профільних асоціаціях (аграрних і кооперативних), що забезпечує доступ до професійних мереж, навчальних програм, грантових можливостей та національних проєктів розвитку.

Для практичної підтримки інтеграції потрібна дорадча служба громади, тобто інституція, яка надаватиме консультації, підтримку бізнесу, навчання фермерів, супровід грантових заявок і просування інновацій. Саме це є основою

успішних аграрних систем у країнах ЄС, а його створення у Гайсинській громаді стане важливим кроком до професіоналізації управління аграрним сектором.

Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу є ключовою умовою зміцнення продуктивності аграрного сектору громади. Реалізація цієї цілі передбачає комплексне оновлення підходів до землекористування, технічного забезпечення та управління людськими ресурсами. Першочерговим напрямом є запровадження раціональної системи землеробства, що охоплює ґрунтозахисні технології, науково обґрунтовані сівозміни, мінімальний обробіток ґрунту та адаптивні системи удобрення. Такий підхід забезпечує збереження родючості земель, зниження витрат і підвищення продуктивності виробництва в умовах кліматичних змін.

Другим напрямом є модернізація машинно-тракторного парку, яка включає оновлення техніки, впровадження систем точного землеробства, використання енергоефективного обладнання та створення кооперативних машинних станцій нового типу. Об'єднання технічних ресурсів дозволить оптимізувати витрати, прискорити технологічні процеси та підвищити якість агротехнічних операцій.

Третім напрямом є формування сучасної моделі управління трудовими ресурсами, яка передбачає підготовку працівників до роботи з високотехнологічною технікою, цифровими системами моніторингу та інноваційними виробничими процесами. Перекваліфікація, стажування, партнерство з освітніми закладами та системи мотивації молодих фахівців мають стати невід'ємною частиною кадрового розвитку аграрного сектору [79]. Впровадження сучасних інноваційних технологій, таких як точне землеробство, безпілотні системи, сенсори моніторингу полів тощо, забезпечують зменшення виробничих витрат, підвищують точність агротехнологічних операцій та підсилюють адаптивність господарств до ринкових і кліматичних ризиків.

Економічна та фінансова стійкість аграрного сектору Гайсинської громади значною мірою залежить від здатності забезпечити доступ виробників до інвестиційних ресурсів, грантових програм, ефективних бюджетних механізмів і сучасних інструментів управління фінансовими ризиками. Першим напрямом

цієї цілі є стимулювання інвестицій, що передбачає формування сприятливого інвестиційного середовища (Додаток В), розвиток інституцій підтримки бізнесу та активне використання державних, приватних і донорських ресурсів. Ефективним інструментом є створення інвестиційних порталів і паспортів громади, як це реалізовано у Лиманській територіальній громаді, де структурована інформація про вільні ділянки, об'єкти та пріоритетні проєкти суттєво підвищує відкритість і привабливість території для інвесторів [38]. Подібну практику доцільно запровадити і в Гайсинській громаді.

Другий напрям - підвищення доступу до грантових програм ЄС, USAID, FAO, U-LEAD та інших міжнародних донорів. Гранти мають бути не лише додатковим джерелом інвестицій, а й інструментом модернізації: на навчання, цифровізацію, придбання техніки, розвиток переробки та інноваційних проєктів. Оптимізація бюджетної підтримки передбачає перехід до результативного та цільового використання коштів, запровадження конкурсних відборів проєктів, прозорих механізмів моніторингу та спрямування ресурсів передусім у напрями, що дають найбільший економічний і соціальний ефект.

Важливим елементом є підвищення фінансової грамотності виробників, оскільки значна частина проблем у господарствах пов'язана з недостатнім володінням інструментами фінансового планування, управління витратами, кредитними можливостями та нормативним середовищем. Проведення навчальних програм, тренінгів та консультацій сприятиме підвищенню управлінської компетентності фермерів та малих підприємців.

Завершальним компонентом є запровадження страхових та ризик-менеджмент механізмів, серед яких: агрострахування, страхування техніки, посівів та інвестиційних ризиків. В умовах воєнних, кліматичних і ринкових загроз це є ключовою умовою збереження стабільності господарств та мінімізації потенційних збитків.

Сталий розвиток аграрного сектору Гайсинської громади передбачає впровадження екологічно орієнтованих технологій, раціональне використання природних ресурсів та підвищення ефективності виробництва без посилення

антропогенного тиску. У цьому контексті особливе значення має перехід до альтернативних джерел енергії, удосконалення системи охорони ґрунтів та розвиток органічного виробництва як форми екологічного землеробства.

Як підкреслюють Шевченко А.А. та Петренко О.П., попри труднощі та скорочення кількості екологічно орієнтованих підприємств, екологічне підприємництво в Україні продовжує функціонувати, а його подальший розвиток можливий за умов упровадження низки важливих рішень. Серед них — використання альтернативних джерел енергії, застосування рециклінгу, раціональне використання ґрунтів для мінімізації ерозійних процесів, посилення екологічної освіти населення та впровадження концепції декаплінгу, яка передбачає економічне зростання без пропорційного збільшення природокористування [7, с. 92].

Інтеграція таких підходів у господарську діяльність аграріїв Гайсинської громади сприятиме не лише зменшенню навантаження на довкілля, а й оптимізації витрат, підвищенню інноваційності виробництва, розширенню можливостей переробки агровідходів та створенню нових робочих місць у сфері «зеленої» економіки.

Розвиток сучасної інфраструктури є визначальним чинником конкурентоспроможності аграрного сектору Гайсинської громади, оскільки саме логістичні, ринкові та цифрові рішення забезпечують швидкість поставок, якість продукції та ефективність управління виробництвом. Тут першим напрямом є розвиток логістичної інфраструктури, що включає створення та модернізацію елеваторів, холодильних потужностей, складських приміщень і логістичних хабів, а також покращення під'їзних шляхів до об'єктів аграрної інфраструктури. Як зазначають Валявка О.Я., Русин-Гриник Р.Р. та Федорчак О.Є., гармонізація логістичних стандартів і впровадження е-логістики є передумовою скорочення затримок, підвищення точності планування та зміцнення конкурентоспроможності аграрного виробництва [17, с. 162-163].

Розвиток ринкової та інформаційно-аналітичної інфраструктури передбачає впровадження аграрних онлайн-платформ, механізмів маркетингу

місцевої продукції, моніторингу цін та попиту, а також формування бренду Гайсинської громади. Це дозволить виробникам отримувати актуальну інформацію, розширювати ринки збуту та формувати прозорі комунікації між виробниками, переробниками та покупцями. Згідно з позицією Шевченко А.А. та Плотниченко М.Л., цифровізація забезпечує оптимізацію виробничих процесів, зменшення ресурсних втрат, точний моніторинг стану ґрунтів і культур, а також прогнозування врожайності [85]. Для Гайсинської громади це передбачає створення GIS-систем землекористування, електронного земельного банку, GPS-моніторингу техніки, супутникового аналізу полів та онлайн-сервісів дорадництва. Впровадження цих рішень формує технологічну основу сучасного агровиробництва, забезпечує ефективний рух продукції та сприяє інтеграції громади в національні та міжнародні ринки.

Для забезпечення керованості запропонованої стратегії в Додатку Г представлені ключові індикатори результативності, що дозволять в подальшому оцінювати динаміку досягнення стратегічних цілей. Також важливою умовою ефективності стратегії є її узгодженість із чинною системою стратегічного планування на державному та регіональному рівнях. З цією метою здійснено порівняння розроблених стратегічних і операційних цілей із положеннями «Стратегії збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2027 року» [75].

Оскільки запропонована стратегія стосується лише аграрного сектору, аналіз проводився щодо тих напрямів регіональної стратегії, які пов'язані з розвитком сільського господарства, переробки, інфраструктури та інвестиційного середовища. Для цього були відібрані три найбільш релевантні стратегічні цілі обласного рівня і в додатку Д представлено відповідність між стратегічними орієнтирами громади та пріоритетами регіону, що підтверджує змістовну узгодженість і взаємодоповнюваність розробленої стратегії.

3.3. Економічне обґрунтування реалізації запропонованої стратегії

Стан енергетичної безпеки в Україні за останні роки різко погіршився внаслідок системних обстрілів критичної інфраструктури. Знищення та пошкодження електростанцій, підстанцій, спричинило масштабні перебої в електропостачанні, що вже сьогодні є одним із найбільш гострих викликів як для країни загалом, так і для територіальних громад. Гайсинська громада не є винятком: регулярні відключення електроенергії, зростання вартості ресурсів та залежність від централізованих мереж формують критичну потребу у впровадженні локальних, стійких і економічно ефективних джерел енергії.

Водночас громада має значний, але малореалізований енергетичний потенціал, сформований за рахунок великого обсягу побічної продукції рослинництва. Структура землекористування Гайсинської громади характеризується переважанням рослинницьких культур, зокрема зернових, технічних і олійних. У результаті щороку утворюється суттєва кількість біомаси: солома зернових культур, кукурудзяні стебла й листя, кошики соняшнику та інші види рослинних решток. Значна частина цієї біомаси або не використовується взагалі, або застосовується неефективно, хоча за своїми характеристиками вона є цінною сировиною для виробництва біогазу та теплової енергії.

Як свідчать сучасні наукові дослідження, ефективне використання побічної продукції рослинництва є не лише екологічно доцільним, а й економічно обґрунтованим напрямом подолання енергетичної кризи. Зокрема, у роботі Шабатури Т.С., Шевченко А.А., Петренко О.П. та Галицького О.М. доведено, що зернові відходи мають значний енергетичний потенціал, а їх переробка здатна забезпечити громади дешевшою та стабільною енергією, зменшити втрати ресурсів і сприяти енергетичній незалежності територій. Дослідники наголошують, що Україна володіє потужним, але недовикористаним ресурсом альтернативної енергії, а застосування біопалива зі соломи та стебел кукурудзи може знизити витрати на тепло майже удвічі порівняно з традиційними енергоносіями [10].

Саме тому використання аграрних відходів як альтернативного джерела енергії є одним із найбільш перспективних напрямів реалізації стратегії розвитку аграрного сектору Гайсинської громади. За сучасними науковими підходами побічна продукція рослинництва розглядається як високопотенційний відновлюваний ресурс, здатний забезпечити громаду локальною, стійкою та економічно вигідною енергією при мінімізації залежності від зовнішніх постачальників. В умовах війни та системної енергетичної нестабільності розвиток таких технологій стає не лише економічно доцільним, а й критично необхідним для забезпечення життєдіяльності громади, підтримки аграрного виробництва та реалізації стратегічних цілей сталого розвитку.

У межах економічного обґрунтування вважаємо доцільним розглядати впровадження біогазової установки, яка використовуватиме аграрну біомасу як основну сировину. Такий вибір зумовлений значним обсягом побічної продукції, що щорічно утворюється у громаді та нині не використовується ефективно. Для визначення оптимальної потужності біогазового комплексу необхідно розрахувати потенціал доступної сировини, тобто кількість агровідходів, які реально можуть бути спрямовані на виробництво енергії. Враховуючи структуру валового виробництва Гайсинської громади, яку ми розглядали в таблиці 2.3, найбільшу частку становлять пшениця, ячмінь, кукурудза та соняшник, тому саме їх побічна продукція (солома, стебла та листя кукурудзи, кошики соняшнику) буде основним ресурсом для подальших розрахунків енергетичного потенціалу громади.

З огляду на динаміку валового збору, яка демонструє певне зниження виробництва окремих культур, для подальших розрахунків доцільно використовувати усереднені показники, що дають змогу уникнути впливу короткострокових коливань, пов'язаних з основними поточними ризиками. Такий підхід забезпечує більш реалістичну та стабільну оцінку для прогнозування на середньостроковий період.

Для визначення потенційної кількості біомаси використовується коефіцієнт виходу побічної продукції, який характеризує частку відходів у

загальній масі врожаю. Значення цього коефіцієнта можуть суттєво варіюватися залежно від сорту, технології вирощування, кліматичних умов та структури біомаси, тому в дослідженні нами буде застосовано середні нормативні коефіцієнти, рекомендовані в аграрній науці та практиці. Це дозволить мінімізувати похибку та уникнути завищення енергетичного потенціалу.

Оскільки практична реалізація проєкту з виробництва біоенергії можлива не раніше 2027 року, тому що формування сировинної бази відбуватиметься у 2026 році, саме усереднені значення валового збору є найбільш обґрунтованим орієнтиром для оцінки потенційного обсягу доступної біомаси.

Виходячи з вищезазначеного, у таблиці 3.3 представлено розрахунок прогнозного обсягу побічної продукції основних культур на основі середнього валового збору та нормативних коефіцієнтів виходу біомаси.

Таблиця 3.3

**Розрахунок потенційного обсягу побічної продукції
основних культур у Гайсинській громаді в проєкті на 2027 рік**

Назва культури	Побічна продукція	Середній валовий збір за 2023-2024 рр., т	Коефіцієнт виходу побічної продукції*	Розрахований обсяг побічної продукції, т
Озима пшениця	<i>Солома</i>	17719	1,25	22148,75
Озимий ячмінь	<i>Солома</i>	766,5	1,15	881,48
Ярий ячмінь	<i>Солома</i>	706	1,15	811,9
Кукурудза на зерно	<i>Стебла, листя</i>	16454	1,40	23035,6
Соняшник	<i>Стебла та кошики</i>	7168	2,50	17920
Усього	-	42813,5	-	64797,73

Джерело: сформовано автором на основі даних таблиці 2.3

Проведені розрахунки свідчать, що Гайсинська громада має значний біоенергетичний потенціал, який у 2026 році може становити близько 64,8 тис. т рослинної біомаси. Найбільшу частку формують відходи кукурудзи та озимої пшениці, що відповідає структурі спеціалізації громади та забезпечує стабільну й передбачувану сировинну базу для виробництва енергії.

Важливо врахувати, що доступний для енергетичного використання обсяг біомаси не може розглядатися як 100% валового потенціалу, оскільки частина відходів традиційно використовується у виробничих циклах сільського господарства. Тому в моделі біоенергетичного проєкту доцільно закладати реалістичний коефіцієнт вилучення приблизно 70-80% від загального потенціалу (табл. 3.4). За такого підходу очікуваний обсяг доступної біомаси становитиме:

Таблиця 3.4

Очікуваний обсяг доступної біомаси в проєкті на 2027 рік

Показник	Обсяг, т
Загальний потенціал біомаси (розрахунковий)	64797,73
Доступний обсяг при вилученні 70%	45358,41
Доступний обсяг при вилученні 80%	51838,18

Джерело: сформовано автором на основі даних таблиці 3.3

Для економічної моделі громади важливо, що проєкт функціонуватиме на принципах партнерства з місцевими аграрними виробниками. Передбачається, що:

- фермерські господарства поставлятимуть біомасу за власний рахунок (оптимізована територіальна наближеність постачальників забезпечує скорочення логістичних витрат);
- за це вони отримують частку згенерованої електроенергії, а також дешевший органічний добривний залишок (дигестат);
- громада отримує стабільне джерело енергії, можливість живлення об'єктів критичної інфраструктури та додаткові надходження до бюджету;

Для обґрунтування потенціалу виробництва електроенергії з побічної продукції рослинництва Гайсинської громади використовуємо поетапний підхід, згідно з яким біоенергетичний потенціал визначається через послідовне перетворення [23, 95]:

1. Доступна біомаса $\rightarrow$ в обсяг біогазу (м^3). Для рослинних решток (солома, стебла, кошики) приймаємо середнє орієнтовне значення 120 м^3 біогазу з 1т сировини.

2. Обсягу біогазу (м^3) $\rightarrow$ в енергетичний вміст біогазу ($\text{кВт}\cdot\text{год}$) з використанням нижчої теплоти згоряння. Згідно з даними ЄС і профільних енергетичних таблиць, нижча теплота згоряння біогазу становить близько 6 $\text{кВт}\cdot\text{год}$.

3. Енергії біогазу ($\text{кВт}\cdot\text{год}$) $\rightarrow$ в електроенергію ($\text{кВт}\cdot\text{год}$) через коефіцієнт корисної дії когенераційної установки. Для біогазових установок середньої потужності електричний ККД зазвичай становить 30-40%; у розрахунках приймаємо середнє - 0,35, що відповідає нижній межі типових значень.

На основі вищезазначеного розрахуємо енергетичний потенціал побічної продукції рослинництва Гайсинської громади за умови 80% доступної біомаси в рік в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

**Оцінка енергетичного потенціалу побічної продукції рослинництва
Гайсинської громади за умови 80% доступної біомаси в рік**

Показник	Од. виміру	Значення
Обсяг доступної біомаси в рік	т	51838
Середній вихід біогазу з 1 т біомаси	$\text{м}^3/\text{т}$	120
Річний обсяг біогазу	м^3	6220581
Нижча теплота згоряння біогазу	$\text{кВт}\cdot\text{год}/\text{м}^3$	6
Енергетичний вміст біогазу	$\text{кВт}\cdot\text{год}$	37323489
Електричний ККД когенераційної установки	-	0,35
Потенційне виробництво електроенергії	$\text{кВт}\cdot\text{год}$	13063221

Джерело: розраховано автором

Розрахунки показали, що за умови використання близько 80% побічної продукції рослинництва Гайсинська громада теоретично спроможна генерувати до 13,1 млн $\text{кВт}\cdot\text{год}$ електроенергії на рік. Це свідчить про наявність значного сировинного резерву, достатнього для функціонування біогазового комплексу потужністю до 1-1,5 МВт.

Водночас, з огляду на інвестиційні обмеження, воєнні ризики, необхідність поетапного впровадження інновацій та обов'язкове збереження частини біомаси у сільськогосподарському обороті, на першому етапі реалізації стратегії доцільним є впровадження біогазового комплексу потужністю близько 900 кВт.

Крім того, впровадження установки такої потужності є раціональним із позиції модульного розвитку: у разі подальшого зростання обсягів біомаси або отримання додаткових інвестицій громада може збільшити потужність комплексу до 1-1,5 МВт без необхідності повної заміни технологічної лінії [9]. Саме тому, хоча ресурсний потенціал громади дозволяє будівництво станції більшої потужності, на першому етапі ми рекомендуємо впровадження установки на 900 кВт, що є оптимальним балансом між економічною доцільністю, технологічною ефективністю та стійкістю до ризиків.

Саме під таку модель найкраще підходить біогазовий завод PowerRing (Biogest) середньої потужності. Доцільність вибору пояснюється рядом технічних і економічних переваг (рис. 3.3).

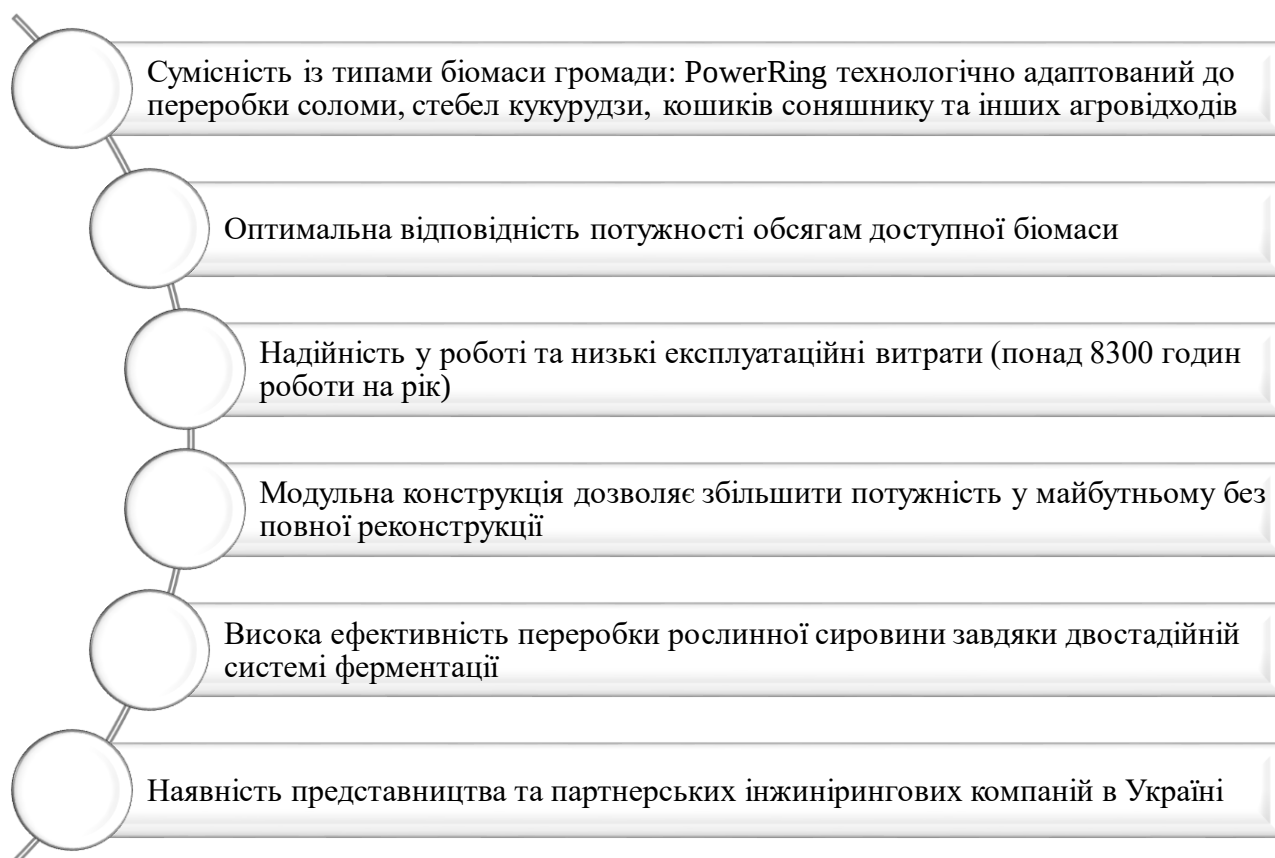


Рис. 3.3. Переваги біогазового заводу PowerRing (Biogest) для Гайсинської громади

Джерело: сформовано автором на основі [6]

Завершальним етапом важливо окреслити, яким чином вироблена електроенергія повинна бути розподілена між ключовими споживачами в громаді. З урахуванням того, що реальний річний обсяг генерації біогазового комплексу потужністю 900 кВт становитиме приблизно:

$$E = 900 \text{ кВт} * 8200 \text{ годин} = 7\,380\,000 \text{ кВт електроенергії на рік}$$

У процесі формування моделі розподілу враховувалися три ключові критерії:

- 1) стратегічні потреби громади, пов'язані з підвищенням стійкості критичної інфраструктури;
- 2) економічна логіка проєкту, яка передбачає стимулювання участі аграрного сектору в забезпеченні біогазового комплексу сировиною;
- 3) бюджетна ефективність, зокрема можливість зменшення видатків громади на енергозабезпечення комунальних об'єктів.

Саме на основі них сформовано пропорційний розподіл електроенергії в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

**Орієнтовний розподіл річного обсягу електроенергії, виробленої
біогазовою установкою потужністю 900 кВт**

Напрямок використання електроенергії	Частка, %	Обсяг, кВт·год	Обґрунтування
<i>Критична соціальна інфраструктура громади</i>	40	2952000	Забезпечення стабільної роботи шкіл, дитсадків, медичних закладів, укріплень та адміністративних установ у періоди енергетичної нестабільності
<i>Аграрії – постачальники біомаси</i>	30	2214000	Формування економічного стимулу до участі у проєкті через отримання електроенергії в обмін на постачання побічної продукції
<i>Комунальні та інженерні об'єкти громади</i>	20	1476000	Зменшення витрат місцевого бюджету на водоканал, вуличне освітлення, котельні, заклади культури та інші інфраструктурні об'єкти
<i>Резерв</i>	10	738000	Формування енергетичного резерву на випадок пікового навантаження або реалізація надлишків електроенергії у мережу

Джерело: розраховано автором

З огляду на обмеженість власних фінансових ресурсів Гайсинської громади, реалізація такого інвестиційно ємного проєкту як будівництво біогазового комплексу, потребує залучення зовнішніх джерел фінансування.

Ми виокремили чотири ключові механізми фінансової підтримки, на які громада може реально претендувати у 2026-2027 рр. для реалізації проєкту біоенергетичного комплексу (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Потенційні джерела фінансування проєкту біогазового
комплексу для Гайсинської громади**

Механізм фінансування	Орієнтовні обсяги	Актуальність програми	Обґрунтування доцільності
<i>ЄБРР – програми зеленої інфраструктури (EBRD Green Cities / Sustainable Infrastructure)</i>	1-10 млн євро (кредити+10-20% грантової складової)	Програми ЄБРР офіційно відкриті для українських громад у 2025-2027 рр.; підтримують енергетичну стійкість та децентралізацію	Фінансують саме біоенергетику, біогаз, модернізацію інфраструктури. Можлива участь громади через партнерський консорціум або комунальне підприємство.
<i>USAID «Енергетична безпека України» (ESP)</i>	Гранти до 5 млн дол. на проєкти енергетичної стійкості	Програма ESP діє до 2027 року, фокусується на відновленні та децентралізації енергетики	США фінансують проєкти ВДЕ та резервної генерації для зменшення залежності від центральної мережі
<i>EU4Energy, NEFCO, Nordic Investment Platform</i>	0,5–5 млн євро (пільгові кредити або гранти)	Активні грантові вікна у 2025-2026 рр., пріоритет: відновлювана енергетика та кліматична стійкість	NEFCO вже фінансував біоенергетичні проєкти в Україні. Програми підтримують біомасу, біогаз, модернізацію інженерної інфраструктури та енергозбереження.
<i>Партнерство Horizon Europe: Built4People</i>	до 5 млн євро на інноваційні інфраструктурні рішення	Конкурси B4P відкриті щороку та орієнтовані на кліматично нейтральні інфраструктури.	Фінансують інноваційні компоненти проєкту

Джерело: сформовано автором на основі [1, 3, 24]

Важливо враховувати, що територіальні громади не можуть отримувати більшість міжнародних грантів як самостійні апліканти, оскільки програми ЄС та міжнародних фінансових інституцій передбачають участь або консорціумів з кількох організацій, або заявників, які є членами профільних асоціацій, кластерів чи партнерств.

Саме тому вступ громади до профільних аграрних або енергетичних асоціацій, а також формування міжмуніципальних партнерств, що вже передбачено у нашій стратегії, є критично важливим не лише для інституційної спроможності, а й для фінансування стратегічних проєктів.

Асоціації часто виступають керівниками або співвиконавцями грантових консорціумів, що дозволяє громадам отримувати доступ до грантів, кредитів та технічної допомоги, недоступних для них окремо. Це підтверджує необхідність вступу громади до профільних асоціацій як інструменту підвищення інституційної спроможності та доступу до зовнішнього фінансування.

Таким чином, результати проведених розрахунків підтвердили економічну доцільність упровадження біогазового комплексу в Гайсинській громаді як ефективного інструменту зниження енергетичної залежності та підвищення стійкості місцевої інфраструктури. Наявний сировинний потенціал забезпечує стабільне функціонування обраної установки, а запропонована модель розподілу електроенергії дозволяє максимально посилити соціально-економічний ефект для громади, поєднуючи інтереси аграрного сектору та комунальної сфери.

ВИСНОВКИ

Було узагальнено теоретичні та методологічні засади, що визначають сутність і закономірності розвитку аграрного сектору, його роль у національній економіці та підходи до стратегічного управління галуззю. Встановлено, що аграрний сектор є однією з базових складових економічної системи країни, оскільки забезпечує продовольчу безпеку, формує значну частку експорту, створює робочі місця та є драйвером розвитку суміжних галузей. Його структура охоплює комплекс взаємопов'язаних ресурсів, а ефективність функціонування визначається здатністю цих ресурсів генерувати стійке економічне зростання.

Згруповано сучасні теоретичні підходи до оцінювання розвитку аграрного сектору: від класичних моделей економічного зростання до концепцій сталого розвитку. Особливу увагу приділено системному підходу, який дає змогу розглядати аграрний сектор як цілісний комплекс. Визначено ключові методологічні принципи стратегічного планування. Саме сукупність цих принципів формує основу для розроблення дієвої стратегії розвитку аграрного сектору, орієнтованої на довгострокові цілі, підвищення конкурентоспроможності та стійкості громади.

Гайсинська міська територіальна громада була сформована 25 жовтня 2020 року внаслідок об'єднання Гайсинської міської ради та шістнадцяти сільських рад Гайсинського району Вінницької області. Вона охоплює 43 населені пункти та характеризується значним природно-ресурсним, виробничим і людським потенціалом, що створює суттєві передумови для розвитку аграрного сектору як провідної складової місцевої економіки.

Проведений аналіз показав, що аграрне виробництво громади формує основу її економічної спеціалізації, забезпечує зайнятість населення, а також має значний вплив на формування місцевих бюджетних надходжень.

У процесі діагностики ресурсного потенціалу громади встановлено, що вона володіє високою часткою родючих чорноземів, розвиненою матеріально-технічною базою та функціонуванням великої кількості малих і середніх

аграрних виробників. Разом з тим виявлено низку обмежень, які стримують ефективність використання ресурсів: зношеність частини основних засобів, нерівномірна структура виробничих запасів, дефіцит фінансових ресурсів та зменшення обсягів капітальних інвестицій. Аналіз основних засобів підтвердив тенденцію до скорочення їх загальної вартості.

Фінансовий аналіз громади засвідчив нестабільність фінансових результатів: у 2022-2024 рр. бюджет громади формувався з дефіцитом, що зумовлено як зростанням видаткових статей, так і обмеженістю доходної частини. Незважаючи на стабільні надходження від ПДФО, плати за землю та єдиного податку, громада демонструє залежність від міжбюджетних трансфертів. Це обмежує можливості для інвестування у розвиток аграрної інфраструктури та оновлення ресурсної бази.

Проведена діагностика також показала вплив кліматичних змін на результативність аграрного виробництва: скорочення посівних площ, зменшення валових зборів та зростання потреби у впровадженні технологій зрошення й адаптивних систем землеробства.

Отже, аграрний сектор Гайсинської громади має значний потенціал для зростання, проте його реалізація потребує подолання низки структурних, фінансових і технологічних бар'єрів.

На основі проведеного дослідження та отриманих результатів було сформовано генеральну стратегічну мету розвитку аграрного сектору Гайсинської громади, яка полягає у забезпеченні стійкого, інноваційного та конкурентоспроможного розвитку аграрного сектору Гайсинської громади шляхом розбудови ефективної інтеграційно-коопераційної моделі, раціонального використання ресурсного потенціалу, розвитку переробки та сучасної інфраструктури, залучення інвестицій і впровадження екологічно збалансованих та енергетично стійких рішень, здатних підвищити адаптивність громади до воєнних, ринкових та кліматичних викликів. Ця мета окреслює основні напрями модернізації аграрного сектору та підкреслює необхідність

переходу громади від переважно сировинного виробництва до більш технологічної моделі з вищим рівнем доданої вартості.

На основі аналізу виробничого потенціалу, організаційно-економічних характеристик та тенденцій розвитку агросфери визначено ключові напрями трансформації, що лягли в основу «дерева цілей». У межах стратегії було виокремлено п'ять стратегічних цілей:

1. Розвиток інтеграції, кооперації та партнерства, що передбачає активізацію горизонтальної кооперації, формування кластерних моделей, розвиток вертикальної інтеграції та розширення міжмуніципального й асоціативного співробітництва. Обґрунтовано переваги гібридної моделі інтеграції, яка поєднує можливості малих виробників та потенціал великих агропідприємств.

2. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу аграрного сектору громади, що включає оптимізацію землеробства, модернізацію технічного забезпечення, формування сучасної кадрової моделі та впровадження інноваційних технологій (точне землеробство, автоматизація, ШІ, сенсорні системи). Доведено, що системна модернізація ресурсної бази є передумовою підвищення продуктивності та зменшення витрат.

3. Підвищення економічної та фінансової стійкості аграрного сектору, що зорієнтована на формування сприятливого інвестиційного клімату, залучення зовнішніх інвестицій, оптимізацію бюджетної підтримки, розширення доступу до грантових програм та підвищення фінансової грамотності виробників. Запропоновано інструменти активізації інвестиційної діяльності.

4. Розвиток сучасної ринкової, логістичної та цифрової інфраструктури, що передбачає модернізацію логістичної мережі, формування інформаційно-аналітичних систем підтримки виробників, розвиток локальних ринків збуту, а також цифровізацію управління земельними та виробничими ресурсами. Наголошено на ключовій ролі цифрових технологій, які забезпечують точність, прозорість та підвищення ефективності аграрного виробництва.

5. Сталий розвиток аграрного сектору громади орієнтований на формування екологічно збалансованої моделі агровиробництва, що поєднує економічну ефективність із раціональним використанням природних ресурсів та адаптацією до кліматичних змін. У межах цього стратегічного блоку було проведено економічне обґрунтування впровадження біогазового комплексу, що ґрунтується на раціональному використанні побічної продукції рослинництва. Розрахунки підтвердили, що Гайсинська громада володіє значним біоенергетичним потенціалом: за умови використання 80% доступної біомаси громада здатна щорічно генерувати до 7,3 млн кВт·год електроенергії на базі біогазової установки потужністю 900 кВт. Це дозволить суттєво знизити залежність від централізованих мереж, забезпечити енергетичну стійкість критичної інфраструктури (шкіл, медичних закладів, дитячих садків), а також сформувати механізм стимулювання аграріїв через повернення частини виробленої енергії за постачання сировини.

Для підтвердження релевантності розробленої стратегії було проведено аналіз її узгодженості зі стратегічними цілями Стратегії збалансованого регіонального розвитку Вінницької області. Отримані результати засвідчили високий рівень відповідності, що свідчить про інтегрованість запропонованих рішень у регіональний контекст та їх практичну реалізованість.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що сформований стратегічний комплекс забезпечує чітку логіку переходу аграрного сектору Гайсинської громади до інноваційної, енергетично стійкої та конкурентоспроможної моделі розвитку. Запропонована стратегія поєднує економічні, екологічні, технологічні та управлінські аспекти, створюючи основу для тривалого зростання та зміцнення позицій громади в аграрному виробництві регіону та країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bioenergy Association of Ukraine Requests Urgent Support from International Biogas Community. URL: <https://www.worldbiogasassociation.org/bioenergy-association-ukraine-requests-urgent-biogas-infrastructure-aid/> (дата звернення: 27.11.2025).
2. Copa and Cogeca. URL: <https://copa-cogeca.eu/> (дата звернення: 07.09.2025).
3. Green recovery for Ukraine. URL: <https://www.nefco.int/financing/municipalities-in-eastern-europe/green-recovery-ukraine/> (дата звернення: 27.11.2025).
4. LEADER/CLLD. URL: <https://elard.eu/leader-clld/> (дата звернення: 07.09.2025).
5. Łuczka W. (2024). Organic farming support policy as viewed by the farmers. *Economics and Environment*, 90(3). URL: <https://doi.org/10.34659/eis.2024.90.3.825> (дата звернення: 07.09.2025).
6. PowerRing. URL: <https://biogest-ua.com/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%83%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F/powerring/> (дата звернення: 25.11.2025).
7. Shevchenko A.A., Petrenko O.P. Challenges of ecological entrepreneurship in Ukraine. *ECONOMICS: time realities*. №5(75), 2024. P. 86-94. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No5/86.pdf> (дата звернення: 05.11.2025).
8. Shevchenko A.A., Petrenko O.P., Ziuzina A.Yu. Peculiarities of strategic development of enterprises under martial law. *Scientific Perspectives*. Series "Economics", Issue № 9(51), 2024. P. 421-435. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/download/15170/15240> (дата звернення: 05.05.2025).

9. Sizing of the Biogas Plant URL: https://energypedia.info/wiki/Sizing_of_the_Biogas_Plant (дата звернення: 25.11.2025).

10. Tetiana Shabatura, Alisa Shevchenko, Olga Petrenko, and Oleksandr Halytskyi. (2024). The by-products of grain production are an ecological and economic solution to the energy crisis. International Conference on Agricultural, Biodiversity and Environmental Economics (ICABEE 2024). BIO Web of Conferences. Stara Zagora, Republic of Bulgaria, June 13, 2024. Volume 114. URL: <https://doi.org/10.1051/bioconf/202411401019> (дата звернення: 17.11.2025).

11. Абрамович І. А. Теоретичні основи та форми прояву аграрного бізнесу. *Ефективна економіка*. 2011. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_12_57 (дата звернення: 20.03.2025).

12. Асоціація учасницького розвитку громад. URL: <https://acpd.com.ua> (дата звернення: 19.09.2025).

13. Бахур Н.В. Краудфандинг та краудсорсинг як інструменти стимулювання розвитку регіонів та громад. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*, № 9, 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/87.pdf (дата звернення: 15.08.2025).

14. Берданова О.В., Вакуленко В.М., Валентюк І.В., Ткачук А.Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. Київ: НАДУ, 2017. 121 с.

15. Берднік С. С., Філіпова Н. В. «Дерево цілей» як основний метод стратегічного планування. *Збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні вектори розвитку України: забезпечення сталості та безпеки»*, м. Київ, Україна, 28 жовтня 2024 р. URL: <https://reicst.com.ua/asp/article/view/2024-03-05> (дата звернення: 14.07.2025).

16. Боврон Б., Вігода А., Девідсон Г., Мамонова В., Федів І., Санжаровський І. Розроблення та впровадження стратегічного плану розвитку регіону: Практичний посібник за ред. І. Санжаровського. Київ: Вид-во К.І.С., 2008. 214 с.

17. Валявка О.Я., Русин-Гриник Р.Р., Федорчак О.Є. Вектори розвитку систем логістичного забезпечення агробізнесу в умовах Євроінтеграції. *Агросвіт*, № 11, 2024. С. 157-163. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/3857> URL: (дата звернення: 14.11.2025).
18. Вдовенко Л. О., Вдовенко С. А. Стан та перспективи розвитку аграрного сектору в контексті державної політики фінансової підтримки товаровиробників. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*, №3. 2018. С. 113-122.
19. Виробники молока створили кластер «Натуральне молоко». URL: <https://agro-business.com.ua/agrobusiness/item/8713-vyrobnyky-moloka-stvoryly-klaster-naturalne-moloko.html> (дата звернення: 10.10.2025).
20. Височин А. Ю., Височин Д. Ю., Щербак І. О. Інтеграція міжнародного досвіду в стратегії підвищення фінансово-економічної безпеки громад в Україні. URL: <https://zenodo.org/records/15665012> (дата звернення: 02.09.2025).
21. Волошанюк Н. В., Сьомка А.К. Аграрний сектор України: тенденції, суб'єкти, перспективи реформування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 13(1). С. 45-49. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_13\(1\)_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_13(1)_12) (дата звернення: 01.03.2025).
22. Гайсинська територіальна громада. Вінницька область, Гайсинський район. URL: <https://haisyn-municipality.gov.ua/> (дата звернення: 08.06.2025).
23. Голуб Г.А., Дубровін В.О., Поліщук В.М. та ін. Біогаз. *Серія навчально -методичних матеріалів проєкту «Підвищення енергоефективності та стимулювання використання відновлюваної енергії в агро-харчових та інших малих та середніх підприємствах (МСП) України», що виконується Агенством ООН з питань промислового розвитку (ЮНІДО) за підтримки Глобального Екологічного Фонду (ГЕФ)*. 2015. URL:

http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/5144/1/Biogaz_TM7.pdf (дата звернення: 20.11.2025).

24. Грант у сфері інфраструктури Built4People. URL: <https://grant-av.com.ua/grants/hrant-u-sferi-infrastruktury-built4people/> (дата звернення: 27.11.2025).

25. Гуторов О.І., Гуторова О.О. Методологічні принципи та способи розробки стратегії соціо-еколого-економічного розвитку сільських територій. *Аграрні інновації*. 2023. №18 (Економіка). С. 234-240. URL: <http://agrarian-innovations.izpr.ks.ua/index.php/agrarian/article/view/420> (дата звернення: 26.10.2025).

26. Давидюк М. В. Систематизація підходів у дослідженні понятійно-категоріального апарату сталого розвитку сільських територій. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 2 (19). С. 93-113.

27. Дослідження потреб і пріоритетів органів місцевого самоврядування України. Надання послуг у воєнний та післявоєнний період. Рада Європи. 2023. URL: <https://rm.coe.int/survey-on-the-needs-and-priorities-of-local-authorities-in-ukraine-ukr/1680aae27c> (дата звернення: 10.10.2025).

28. Дунда С.П. Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства». *Проблеми підвищення інфраструктури*: зб. наук. пр. 2011. Вип. 32. С. 70-75.

29. Екологічний паспорт Вінницької області. 2024. URL: https://vin.gov.ua/images/UPRTER/2024/ogoloshennya/Ekologichnuy%20pasport%202024_%20.pdf (дата звернення: 08.06.2025).

30. Есманов О. М., Штика Ю. М., Линник М. А. Принципи стратегічного планування розвитку територій. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. 2 (11). С. 84-88.

31. Єременко Д. В. Інституційний підхід як методологічна база дослідження конкурентоспроможного розвитку фермерського господарства. *Економічний простір*, (116), 2016. С. 124-132.

32. Жегус О.В., Давиденко В.В. Стратегічні імперативи інноваційного розвитку аграрного сектору України як основи його резильєнтності. *Економіка та суспільство*, (61). 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3728> (дата звернення: 05.05.2025).

33. Зінчук Т.О., Куцмус Н.М. Спільна аграрна політика ЄС на 2023-2027 рр.: амбіції і релевантність цілям сталого розвитку. *Економіка України*, Т.66, №11(744), С. 76-96. URL: <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economyukr/article/view/954/2023-11-4> (дата звернення: 02.09.2025).

34. Золотницька Ю.В. Становлення та розвиток сімейного фермерства у Польщі: досвід для України. *Економіка АПК*. Том 27, № 2, 2020. С. 45-54. URL: https://eapk.com.ua/uk/journals/vipusk-02-2020/stanovlennya-ta-rozvitok-simeynogo-fermerstva-u-polshchi-dosvid-dlya-ukrayini?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 02.09.2025).

35. Зюзіна А. Ю., Шевченко А. А. Розвиток аграрного сектору після війни: стратегічні підходи до сталого зростання. *Підприємництво, облік та фінанси: сучасний стан й перспективи повоєнного відродження: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*. 24 квітня 2024 р. Херсон: ХДАЕУ С. 105-110. URL: <http://lib.osau.edu.ua/jspui/handle/123456789/5160> (дата звернення: 25.03.2025).

36. Іванюк Н.С., Шевченко А.А. Продовольча безпека України в умовах воєнного стану Міжнародна науково-практична конференція «Браславські читання. Економіка XXI століття: національний та глобальний виміри». Одеський державний аграрний університет, (м. Одеса, 01 листопада 2023 р). С. 144–145. URL: <https://bit.ly/3Oqqrhc> (дата звернення: 26.05.2025).

37. Ільченко Т.В., Застрожнікова І.В. Роль аграрного підприємництва розвитку територіальних громад. *Економіка та суспільство*, (37). 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-21> (дата звернення: 03.04.2025).

38. Інвестиційний паспорт Лиманської селищної територіальної громади. URL: <https://limanskasr.gov.ua/rozvytok-ta-investytsiyi/investytsiynyy-pasport-lymanskoyi-selyshchnoyi-terytorialnoyi-hromady> (дата звернення: 12.11.2025).

39. Кабаці Б.І. Теоретичні аспекти дослідження впливу фінансово-кредитного механізму регулювання на економічне зростання. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.17. С. 210-217.

40. Кишакевич Б. Ю., Котик Я. І. Особливості оцінювання економічної ефективності функціонування аграрного сектору. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, (11). 2024. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/171> (дата звернення: 15.04.2025).

41. Кластер «Яблуневий шлях». URL: <https://appleway.org.ua/> (дата звернення: 10.10.2025).

42. Колесник Т.В. Регіональне програмування як дієвий інструмент сталого розвитку сільських територій. *ЕКОНОМІКА. ФІНАНСИ. МЕНЕДЖМЕНТ: актуальні питання науки і практики*, 2019, № 3. С. 44-61. URL: <https://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/23565.pdf> (дата звернення: 15.04.2025).

43. Корнієнко Г. Структурний поділ агробізнесу: правовий аспект. *Юридичний вісник*, №2. 2020. С. 188-194.

44. Корольков В.В., Тельчаров Е.А. Концептуальні основи стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад: теоретико-методологічний аналіз та практичні імплікації. *Економічний простір*, № 203, 2025. С. 121-127.

45. Крючкова М. І. Теоретичні підходи до визначення понять «розвиток», «економічний розвиток», «економічне зростання». *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2014. Вип. 5. С. 25-29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2014_5_7 (дата звернення: 08.04.2025).

46. Курс на сталий розвиток: як Тростянецька ОТГ очолила рейтинг найуспішніших громад в Україні. 2020. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/news/kurs-na-stalyy-rozvytok-yak-trostryanetska-oth-ocholyla-reytynh-nayuspishnishykh-hromad-v-ukrayini> (дата звернення: 10.10.2025).

47. Макалюк І.В., Кашпуренко Т.О., Баранніков М. О. Становище підприємств аграрного сектору України в умовах війни: фінансово-інвестиційні аспекти. *Економіка та суспільство*, (49). 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-7> (дата звернення: 17.04.2025).

48. Маматова Т., Чикаренко І., Бородин Є. Цифрові платформи Smart Specialisation Platform та Espon: структура та можливості для регіонів і громад ЄС. *Аспекти публічного управління*, 10(6), 2022. С. 37-45. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/969> (дата звернення: 02.09.2025).

49. Мамчур В.А., Студінська Г.Я. Інноваційний розвиток аграрної сфери в умовах реалізації національної системи стійкості. *Економіка та суспільство*, (56), 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3049> (дата звернення: 08.04.2025).

50. Матвієнко О.О. Сутність і структура світового аграрного сектору. *Агросвіт*, №23, 2022. С. 87-94. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/819> (дата звернення: 06.03.2025).

51. Матковський П.Є., Олійник Р.З., Луцак М.І. Соціально-економічна сутність кооперації, її роль в інвестиційно-аналітичних процесах контролінгу територіальних громад. *Економіка та суспільство*, (59). 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3509> (дата звернення: 15.11.2025).

52. Мацибора Т.В. Інвестиційний потенціал аграрного сектору України: формування та розвиток. *Економіка АПК*, 2020, № 6. С. 49-58.

53. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://mindev.gov.ua> (дата звернення: 19.09.2025).
54. Міценко Н.Г., Кумечко О.І. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура, стратегія використання. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.9. С. 193-198. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20_9/193_Micenko_NV_20_9.pdf (дата звернення: 27.06.2025).
55. Мороз П. Органічне виробництво: земля і люди URL: <http://www.agroprofi.com.ua/content/view/455/40> (дата звернення: 04.03.2025).
56. Мочерний С. В., Ларіна Я.С., Устенко О.А., Юрій С.І. Економічний енциклопедичний словник: у 2-х т. Львів: Світ, 2005. 616 с.
57. МХП. Сталий розвиток. Економічне зростання без шкоди для довкілля та суспільства. URL: <https://mhp.com.ua/uk/stalyy-rozvytok> (дата звернення: 10.10.2025).
58. Наказ Міністерства розвитку громад та територій України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад» від 11.08.2021 № 206. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22#Text> (дата звернення: 14.05.2025).
59. Никончук В. М. Методичні підходи до оцінки сталого розвитку аграрного підприємства. *Ефективна економіка* № 1, 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1719> (дата звернення: 15.04.2025).
60. Оголь Д. О. Економічне зростання: сутність, якість і стійкість. *Актуальні проблеми економіки*, №2 (164), 2015. С. 67-72.
61. Олійник Д.І. Міжнародний досвід фінансування сталого розвитку громад (на прикладі формування мережевої інфраструктури): аналіт. Доповідь. Київ: НІСД, 2017. 48 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2017-12/Dosvid_Finansuvannya_Print_Bleed%3D3mm-68864.pdf (дата звернення: 02.09.2025).

62. Павлова Г.Є. Особливості аграрного сектора в національній економіці. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*, № 2, 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2729> (дата звернення: 04.03.2025).
63. Петренко О. П. Зелена революція в аграрному секторі: шлях до сталого економічного розвитку. *Економіка харчової промисловості*. 2023. Т. 15, Вип. 2. С. 38-43.
64. Петренко О. П., Шевченко А. А. Адаптація сільськогосподарського виробництва до воєнних реалій: збереження економічної безпеки України. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль: ТНТУ, 2024. Том 88. № 3. С. 20-29. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46243> (дата звернення: 25.03.2025).
65. Підсумки функціонування аграрного сектору України у 2024 році. URL: <https://niss.gov.ua/news/statti/pidsumky-funktsionuvannya-ahrarnoho-sektoru-ukrayiny-u-2024-rotsi> (дата звернення: 06.03.2025).
66. Пługіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 323-327.
67. Попело О. П., Олифіренко І. Теоретичні засади формування інноваційної стратегії розвитку підприємств в епоху цифрових технологій. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, №3(31), 2023. С. 91-100.
68. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 груд. 2024 р. № 1163-р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text> URL: (дата звернення: 25.10.2025).
69. Прокопенко Н. І. Методологічні підходи до оцінки розвитку аграрного сектору України в контексті сталого розвитку: індикатори та механізми вимірювання. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, (11). 2024. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/178/153> (дата звернення: 15.04.2025).

70. Редакція ВУЕ. Агробізнес. *Велика українська енциклопедія*. URL: <https://vue.gov.ua/Агробізнес> (дата звернення: 20.03.2025).
71. Семенюк І.Ю., Іванченко Г.В., Веслова Я.В. Стратегічний розвиток громад в умовах подолання воєнних викликів: проєктний підхід. *Економіка та суспільство*, (55). 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2823> (дата звернення: 26.10.2025).
72. Силенко М.Ф. Стратегічне планування в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*, (59). 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5191> (дата звернення: 19.09.2025).
73. Сиротюк Г. Концептуальні засади сталого розвитку аграрних підприємств. *Аграрна економіка*, 2018, Т. 11, № 3-4. С. 87-95.
74. Сторонянська І., Максименко А. Тенденції та ризики місцевого економічного розвитку в умовах війни: звіт за результатами соціологічного дослідження (методом фокус-групових інтерв'ю) у територіальних громадах Львівської області. Львів, 2022. 59 с. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/attachment/document/1213/LED_Report_Focus_Group_Lviv_2022.pdf (дата звернення: 26.10.2025).
75. Стратегія збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2027 року. URL: <https://www.vin.gov.ua/images/doc/vin/ODA/strategy/2024/Strategy-project.pdf> (дата звернення: 15.11.2025).
76. Стратегія розвитку Гайсинської міської територіальної громади до 2030 року. URL: <https://haisyn-municipality.gov.ua/files/222/upload/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0/strategiya2030.pdf> (дата звернення: 08.06.2025).
77. Сус Т., Судук Н., Ємець О., Мовчун С., Цюпа О. Інноваційний розвиток аграрного сектора: моделі фінансування та оцінка впливу фінансування

на регіональному рівні. Financial and credit activity problems of theory and practice, 2(49), С. 181-193. URL: <https://www.fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4021> (дата звернення: 15.04.2025).

78. Томашук І.В., Борболюк Є.А. Значення аграрного сектора економіки у забезпеченні продовольчої безпеки України. *Економіка та суспільство*, (58). 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3282> (дата звернення: 13.03.2025).

79. Томілін О. О. Напрями удосконалення системи підготовки кадрів для аграрного сектора економіки. *Науковий вісник Ужгородського університету*, вип. 2 (36). 2012. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7d89dac2-1860-4fce-818f-20775e788c70/content> (дата звернення: 19.11.2025).

80. Хохуляк О.О. Методологічні основи стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад. *Економічний простір*, № 188, 2023. С. 147-152. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1365/1315> (дата звернення: 05.05.2025).

81. Царенко Н.С. Шевченко А.А. Інноваційна активність аграрних підприємств як форма адаптації до змін в навколишньому середовищі. *Матеріали П'ятої Всеукраїнської науково-практичної конференції «Євроінтеграція екологічної політики України»*. Одеса: Одеський державний екологічний університет, 2023. С. 238-241.

82. Червяков І.М. Економічний розвиток, економічне зростання і фактори, які стримують економічне зростання України. *Інвестиції: практика та досвід. Економічна наука*. № 6, 2015. С. 99-102.

83. Шевченко А. А., Петренко О. П., Ткачук І. Д., Цветкова-Попсуйко О. М. Вертикальна інтеграція як інструмент аграрного розвитку територіальних громад. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, № 24. 2025. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/675> (дата звернення: 27.11.2025).

84. Шевченко А., Плотниченко М. Економічна діагностика підприємства – фундамент для проектування сталого розвитку аграрного підприємства. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. інтернет – конф.*, м. Полтава, 25 березня 2025 р. Полтава: ПДАУ, 2025. С. 980-982. URL: <http://lib.osau.edu.ua/jspui/handle/123456789/5324> (дата звернення: 19.07.2025).

85. Шевченко А.А., Плотниченко М. Діагностика цифрових технологій в аграрному секторі: оптимізація виробничого потенціалу. *Актуальні проблеми сучасної науки: теоретичні та практичні дослідження молодих учених: Матеріали III Всеукраїнської науковопрактичної конференції*. м. Полтава, 14-15 квітня 2025 р. Полтава, 2025. С. 341-343. URL: <https://surl.li/khvkry> (дата звернення: 16.11.2025).

86. Шевченко А.А., Букрєєва А.В. Інноваційні технології як фактор прискореного розвитку аграрних підприємств. *Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* (10 листопада 2023 року). Одеса: Національний університет «Одеська політехніка», 2023. С. 123-124. URL: https://economics.net.ua/files/science/admin_men/2023/tezy.pdf#page=123 (дата звернення: 13.04.2025).

87. Шевченко А.А., Донченко Д. Технологічно - економічні інструменти забезпечення сталого розвитку аграрного підприємства. *Актуальні аспекти розвитку науки і освіти: збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції науково-педагогічних працівників та молодих науковців*, 24 - 25 жовтня 2024 р., Одеса: ОДАУ, 2024. С. 626-629. URL: <https://dspace.ksaeu.kherson.ua/bitstream/handle/123456789/10044/Zbirnyk-materialiv-24-25.10.24.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=628> (дата звернення: 13.04.2025).

88. Шевченко А.А., Конопельська О. Управління ризиками в агробізнесі: проєктування стратегії мінімізації. *Браславські читання. економіка XXI століття: національний та глобальний виміри: збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції*. (06 листопада 2024, м. Одеса), Одеський державний аграрний університет. Одеса. 2024. с. 306 – 310 URL:<https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2024/11/Braslavski-chytannya-Zbirnyk-2024.pdf> (дата звернення: 20.03.2025).

89. Шевченко А.А., Михайлова Ю.С. Стратегії адаптації аграрних підприємств під час війни. *Розвиток агропромислового комплексу та сільських територій під час війни: Збірник матеріалів Науково-практичного форуму*, 29 травня 2024 року. Одеса, ОДАУ. 2024. С. 82-85. URL: <http://lib.osau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4809/1/Zbirnyk-NF-ROZVYTOK-AGRO-29052024.pdf#page=82> (дата звернення: 25.03.2025).

90. Шевченко А.А., Петренко О.П., Іванюк Н.С. Продовольча безпека України в умовах війни та пріоритетні напрямки врегулювання її стану. *Економіка та суспільство*, (59). 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3374/3301> (дата звернення: 13.03.2025).

91. Шевченко А.А., Петренко О.П., Нікіфорчук М. Ресурсний потенціал аграрних підприємств як основа інноваційної диверсифікації діяльності. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. №8. Р.297-311. URL: <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/261/251> (дата звернення: 27.06.2025).

92. Шевченко А.А., Тіманцовський А. В. Забезпечення внутрішньої продовольчої безпеки в Україні через гнучкість аграрного виробництва. *Збірник матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конфер. науковців «Актуальні аспекти розвитку науки і освіти»*. (Одеса, 8-9 грудня 2022 р.) с. 647-650. URL: <http://lib.osau.edu.ua/jspui/handle/123456789/5196> (дата звернення: 15.03.2025).

93. Шкуратов О.І. Методологічні основи формування системи екологічної безпеки в аграрному секторі економіки. *Збалансоване природокористування*. 2016. № 1. С. 153-158.

94. Щербак Д.О., Петренко О.П. Управління фінансами аграрного підприємства. *Матеріали Науково-практичного форуму «Розвиток агропромислового комплексу та сільських територій під час війни»* (м. Одеса, 29 травня 2024 р.), ОДАУ. Одеса, 2024. С. 148-153 URL: <http://lib.osau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4809/1/Zbirnyk-NF-ROZVYTOK-AGRO-29052024.pdf#page=148> (дата звернення: 19.07.2025).

95. Який коефіцієнт перетворення біогазу в електроенергію? URL: <https://keif.zapisi.cx.ua/ukraincyam/yakiy-koefficient-peretvorenniya-biogazu-v-elektroenergiyu.html> (дата звернення: 20.11.2025).

Додатки

**Ключові терміни теорії економічного зростання підприємства
та їх наукові інтерпретації**

Принцип	Сутність принципу та його значення для громади
<i>Принцип багатоструктурності економіки</i>	Аграрний сектор розглядається у нерозривній єдності соціальних, екологічних та економічних компонентів. Для громади це означає інтеграцію виробництва, переробки й логістики у цілісну систему.
<i>Принцип рівного доступу до ресурсів</i>	Виробники різного масштабу мають рівні можливості щодо доступу до земельних, кадрових, інформаційних та фінансових ресурсів. Це особливо важливо для громади, де переважають малі та середні господарства.
<i>Принцип раціонального розміщення виробництва і спеціалізації</i>	Вимагає врахування природно-ресурсного потенціалу, транспортної доступності та можливостей кооперації. Забезпечує розвиток конкурентних галузей і оптимізацію виробничих витрат.
<i>Принцип адекватності інфраструктури</i>	Розвиток виробництва має супроводжуватися модернізацією логістичних, транспортних, переробних та соціальних інфраструктурних елементів. Для Гайсинської громади це актуально щодо доріг, складів, МТП та систем зрошення.
<i>Принцип економічного паритету</i>	Формує справедливі економічні відносини між виробниками, переробниками та владою. Є передумовою ефективної інтеграції аграрних ланцюгів та підвищення прибутковості місцевих підприємств.
<i>Принцип концентрації зусиль</i>	Спрямування ресурсів у пріоритетні напрями з найбільшим стратегічним ефектом: адаптація до кліматичних змін, розвиток переробки, підвищення ефективності землекористування, технологічні інновації.
<i>Принцип стійкості</i>	Забезпечує збалансоване, екологічно відповідальне використання ресурсів, орієнтоване на довгострокові результати. Передбачає впровадження інноваційних, ресурсозберігаючих технологій та екологічно дружніх практик.

Джерело: сформовано автором на основі [25, с. 235].



Рис. Б.1. Аналітична схема вертикальної інтеграції аграрного сектору Гайсинської громади

Джерело: сформовано автором

Таблиця В.1

**Основні механізми формування сприятливого інвестиційного
клімату Гайсинської громади**

Напрямок впливу	Зміст механізму	Очікуваний результат
<i>Інформаційна відкритість</i>	Формування ефективної системи інвестиційної інформації: онлайн-портали, каталоги вільних земель і об'єктів, рекламні матеріали, участь у виставкових заходах	Зниження інформаційних бар'єрів, збільшення кількості звернень від потенційних інвесторів
<i>Організаційний супровід інвесторів</i>	Визначення порядку звернень інвесторів, реагування на проблеми, створення «інвестиційного офісу», введення посад, відповідальних за роботу з інвесторами	Підвищення рівня довіри до громади, скорочення термінів реалізації проєктів
<i>Фінансові стимули</i>	Пільги щодо сплати місцевих податків, пільгові умови користування землею та комунальними ресурсами, прозорий режим оподаткування	Активізація капіталовкладень у переробку, аграрне виробництво, інфраструктуру
<i>Спільне фінансування інвестиційних проєктів</i>	Співфінансування за рахунок місцевих бюджетів, механізми державно-приватного партнерства	Можливість реалізації великих та капіталомістких проєктів
<i>Інституційний розвиток</i>	Підготовка кадрів для роботи з інвесторами, створення інформаційно-консультаційних служб	Підвищення професійності управління інвестиційним процесом

Джерело: сформовано автором

Таблиця Г.1

**Індикатори результативності реалізації стратегічних цілей стратегії
розвитку аграрного сектору Гайсинської громади**

Стратегічна ціль	Ключові індикатори результативності	Очікувана динаміка та економічний ефект
1. Розвиток переробки, інтегрованих моделей виробництва та кооперації	- Частка переробленої продукції у структурі агровиробництва (%) - Кількість створених або модернізованих переробних потужностей - Число кооперативів та кількість членів у них - Приріст доходів малих виробників, що беруть участь у кооперації	Збільшення доданої вартості; зростання доходів; зменшення залежності від сировинного експорту; покращення ринкової стійкості
2. Підвищення ефективності використання земельного, матеріально-технічного та кадрового потенціалу	- Продуктивність 1 га основних культур - Частка сучасної техніки в загальному парку (%) - Кількість працівників, що пройшли навчання або підвищення кваліфікації - Рівень енергоефективності виробничих процесів	Підвищення продуктивності агропідприємств; скорочення виробничих витрат; підвищення якості продукції; зростання конкурентоспроможності
3. Підвищення економічної та фінансової стійкості аграрного сектору	- Обсяги залучених інвестицій (грн) - Частка підприємств із позитивним фінансовим результатом - Обсяги бюджетної підтримки - Кількість виробників, охоплених фінансовими освітніми програмами	Зростання інвестиційної активності; зміцнення платоспроможності підприємств; формування фінансової стійкості; підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів
4. Адаптація аграрного сектору до кліматичних змін і ресурсних викликів	- Площа земель із доступом до зрошення (га) - Частка господарств, що застосовують екологічні технології - Обсяги втрат урожаю від кліматичних ризиків (%) - Кількість впроваджених систем кліматичного моніторингу	Зменшення втрат продукції; стабілізація врожайності; збереження родючості ґрунтів; підвищення екологічної стійкості виробництва
5. Розвиток сучасної ринкової, логістичної та цифрової інфраструктури	- Скорочення логістичних витрат (%) - Формування сучасних логістичних вузлів - Кількість цифрових сервісів у земельному та аграрному управлінні - Частка агровиробників, що користуються цифровими платформами	Оптимізація ланцюгів постачання; підвищення швидкості обороту продукції; підвищення прозорості ринку; модернізація управління земельними та аграрними ресурсами

Джерело: сформовано автором

Таблиця Д.1

Схема відповідності стратегічних цілей Стратегії розвитку Вінницької області та Стратегії розвитку аграрного сектору Гайсинської громади

Стратегічні цілі Стратегії розвитку Вінницької області	Стратегічні цілі Стратегії розвитку аграрного сектору Гайсинської громади				
	1. Розвиток інтеграції, кооперації та партнерства	2. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу аграрного сектору	3. Підвищення економічної та фінансової стійкості аграрного сектору	4. Сталий розвиток аграрного сектору громади	5. Розвиток сучасної ринкової, логістичної та цифрової інфраструктури
1. Конкурентоздатний регіон на основі інноваційного та сталого розвитку	X	X	X	X	X
2. Регіон ефективного урядування та спроможних громад	X	x	X	x	X
3. Регіон безпечного середовища	x	X	x	X	x

Джерело: сформовано автором на основі [75]

**примітка: велика літера «X» означає більшу узгодженість/зв'язок, аніж маленька «x»*