

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»  
Кафедра аграрного, земельного та екологічного права

Серія «Навчально-методичні посібники  
кафедри аграрного, земельного та екологічного права»  
Національного університету «Одеська юридична академія»  
Заснована у 2017 році

## **ПРОГРАМА ТА ПЛАНИ СЕМІНАРСЬКИХ (ПРАКТИЧНИХ) ЗАНЯТЬ З КУРСУ «УПРАВЛІННЯ АГРОБІЗНЕСОМ»**

**Освітньо-професійна програма підготовки  
здобувачів вищої освіти ступеня бакалавра  
Національного університету  
«Одеська юридична академія»  
за спеціальністю 073 «Менеджмент»**

**Навчально-методичний посібник**



Видавництво  
«Юридика»  
2023

**Розробники та укладачі:**

Д. ю. н., проф. Х. А. Григор'єва (ORCID ID: 0000-0001-7659-2178),  
Д. ю. н., проф. Т. Є. Харитоновна (ORCID ID: 0000-0002-7998-5089),  
К. ю. н., доц. А. Й. Годованюк (ORCID ID: 0000-0002-2577-1683),  
К. ю. н. М. М. Заверюха (ORCID ID: 0000-0002-3111-1921),  
К. ю. н., доц. Л. А. Канівець (ORCID ID: 0000-0002-8866-4527),  
К. ю. н., доц. К. М. Караханян (ORCID ID: 0000-0003-4927-4558),  
К. ю. н., доц. Є. О. Платонова (ORCID ID: 0000-0002-5688-7857)

**Рецензенти:**

**Н. В. Карпінська** – докторка юридичних наук, професорка, професорка кафедри кримінального права та процесу Волинського національного університету імені Лесі Українки;

**Т. В. Курман** – докторка юридичних наук, професорка, в. о. завідувачки кафедри земельного та аграрного права Національного університету імені Ярослава Мудрого

**Відповідальні за випуск:**

**Т. Є. Харитоновна** – докторка юридичних наук, професорка, завідувачка кафедри аграрного, земельного та екологічного права НУ «ОЮА»;

**Х. А. Григор'єва** – докторка юридичних наук, професорка, професорка кафедри аграрного, земельного та екологічного права НУ «ОЮА»

*Затверджено на засіданні кафедри аграрного, земельного та екологічного права  
Національного університету «Одеська юридична академія»  
(протокол № 5 від 24 січня 2023 року)*

*Рекомендовано до друку рішенням  
навчально-методичної ради університету  
(протокол № 3 від 16 лютого 2023 року)*

У67 **Управління агробізнесом: програма та плани семінарських (практичних) занять для здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент»** : навчально-методичний посібник / д. ю. н., проф. Х. А. Григор'єва, д. ю. н., проф. Т. Є. Харитоновна та ін. ; Національний університет «Одеська юридична академія». – Одеса : Видавництво «Юридика», 2023. – 102 с. – (Серія «Навчально-методичні посібники кафедри аграрного, земельного та екологічного права Національного університету “Одеська юридична академія”»).

ISBN 978-617-8263-52-2

У навчально-методичному посібнику зібрані необхідні розробки щодо викладання здобувачам вищої освіти курсу «Управління агробізнесом» – однієї з важливих навчальних дисциплін професійної підготовки фахівців із менеджменту. Запропоновані методичні розробки враховують особливості відносин у сільському господарстві та спрямовані на всебічну підготовку фахівців з управління для ефективної роботи в цій сфері.

УДК 005.5:631/635(072)

ISBN 978-617-8263-52-2

© Національний університет  
«Одеська юридична академія», 2023

|                                                                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. ВСТУП ДО НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ . . . . .                                                                   | 4  |
| 2. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН І РОЗРАХУНКОВИЙ ОБСЯГ<br>НАВЧАЛЬНОГО ЧАСУ НА ВИКЛАДАННЯ<br>НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ . . . . . | 9  |
| 3. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ . . . . .                                                                   | 10 |
| 4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ<br>ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ<br>ДО СЕМІНАРСЬКИХ (ПРАКТИЧНИХ) ЗАНЯТЬ . . . . .      | 48 |
| 5. ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ . . . . .                                                                  | 86 |
| 6. ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО<br>КОНТРОЛЮ ЗНАЬ ТА ВМІНЬ . . . . .                                              | 98 |

# 1. ВСТУП ДО НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

## 1.1. Анотація (опис) навчальної дисципліни

Дисципліна присвячена вивченню особливостей управління у сфері сільського господарства, зокрема: розкриттю специфіки аграрних відносин як сфери управлінського впливу; вивченню сучасної системи управління у сфері сільського господарства; аналізу системи державної підтримки сільського господарства; аналізу адаптації управління у контексті вимог СОТ та ЄС тощо. Зміст дисципліни має яскраво виражене практичне спрямування, адже будується на матеріалах управлінської та судової практики, включає вітчизняний, іноземний та міжнародний досвід. Викладання навчальної дисципліни відображає концептуальні положення подальшого розвитку управління у сфері сільського господарства з урахуванням сучасних наукових досліджень. У навчальному курсі багато уваги приділяється науково-теоретичним питанням якісного управління з урахуванням специфіки аграрних відносин, наданню роз'яснення щодо розуміння змісту тих чи інших понять і категорій, формуванню цінностей професійного управлінця, що забезпечують впровадження принципів сталого розвитку, забезпечення прав людини та подальшої розбудови правової держави. Значна кількість практичних завдань, передбачена під час проходження курсу, дозволяє сформулювати, тренувати та закріпити знання щодо особливостей управління у сфері агробізнесу. Опанування курсом формує стійкі практичні навички та якісно готує до діяльності у сфері управління агробізнесом.

## 1.2. Мета і завдання навчальної дисципліни

*Метою* навчальної дисципліни є формування у здобувачів вищої освіти необхідних фахових знань, умінь та навичок з управління агробізнесом.

*За результатами вивчення навчальної дисципліни здобувач має знати:* теоретичні та прикладні засади якісного та комплексного аналізу практичних ситуацій, основ та технологій прийняття управлінських рішень.

*За результатами вивчення навчальної дисципліни здобувач має вміти:* здійснювати ефективне управління інноваціями, ресурсами, ризиками, проектами, змінами, якістю, застосовувати сучасні моделі, підходи та технології, міжнародний досвід при проектуванні та реорганізації управлінських та загальноорганізаційних структур; уміти розробляти програмні документи щодо розвитку управління, використовуючи системний аналіз і комплексний підхід, а також методи командної роботи; представляти органи управління та презентувати для фахівців і широкого загалу результати їх діяльності.

## 1.3. Форми і методи викладання навчальної дисципліни

*Формами і методами викладання навчальної дисципліни є:* читання лекційного курсу, проведення семінарських (практичних) занять викладачами, виконання здобувачами самостійної роботи за відповідними темами та обсягами, визначеними викладачами навчальної дисципліни, а також проведення індивідуальних та групових консультацій з академічними та окремими групами студентів.

*Лекційний курс* охоплює науково актуальні проблеми і практично значущі питання. У зв'язку з цим звертаємо увагу на те, що лекції читаються за всіма темами і з усіх питань тематики програми навчальної дисципліни, що дозволяє найбільш ефективно використати лекційний інформаційний ресурс. У програму курсу також входять запрошення практичних працівників зі сфери управління для ознайомлення із власним практичним досвідом.

*Семінарські та практичні заняття* – одна з основних форм навчання при викладанні курсу «Управління агробізнесом». Їх мета полягає у засвоєнні теоретичних положень і відпрацюванні управлінських навичок шляхом розв'язання задач для вирішення конкретних питань, що виникають на практиці.

*Самостійна робота здобувачів* є засобом оволодіння навчальним матеріалом, яка охоплює підготовку до семінарських (практичних) занять шляхом виконання індивідуальних завдань (розв'язання конкретних задач) поза аудиторними заняттями. В організації самостійної роботи дійову допомогу здобувачам можуть надати індивідуальні та групові консультації. Окрім цього, самостійна робота здобувачів з вивчення окремих тем і питань програми є формою заповнення дефіциту часу на аудиторні заняття. Найбільш ефективними і результативними видами самостійної роботи є написання творчих робіт (наукових доповідей, есе), вирішення практичних завдань (кейсів), виконання командних та індивідуальних творчих завдань, з яких здобувачі мають звітувати у встановленому порядку для отримання відповідної суми балів.

#### 1.4. Форми контролю знань

Предбачені такі форми контролю знань здобувачів: проведення усного опитування, виконання контрольних робіт, заповнення тестових завдань. Контроль за успішністю оволодіння знаннями з навчальної дисципліни здійснюється у формі поточного та підсумкового контролю.

*Поточний контроль* здійснюється під час проведення семінарських занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувачів до виконання конкретної роботи. При поточному контролі оцінці підлягають: рівень теоретичних знань та вміння працювати з навчально-науковою літературою; знання управлінської та правової термінології; здатність до виконання індивідуальних та командних завдань; обґрунтування висновків, а також ступінь самостійності та повнота вирішення практичних завдань і аналіз наданих матеріалів; активність та систематичність роботи під час проведення аудиторних занять; результати виконання домашніх завдань, тестів, експрес-опитувань тощо. Формами проведення поточного контролю є: усне опитування здобувачів, вирішення ними практичних завдань, заповнення тестових форм тощо. З метою підтримки зацікавленості здобувачів у навчанні та розвитку здібностей може бути передбачено виконання індивідуальних завдань для кожного студента.

*Проміжний контроль* проводиться після вивчення окремих тем або блоку відповідної тематики з метою з'ясування ступеня засвоєння здобувачами відповідного об'єму опрацьованого та вивченого матеріалу і подальшої оцінки рівня отриманих знань. Форми проведення проміжного контролю є: виконання контрольних робіт, проведення колоквиумів з окремих тем навчальної дисципліни і тестування знань. Тестування знань здобувачів проводиться за завданнями, що видаються викладачем кафедри. Передбачається виконання різних видів тестів – із ранжуванням за складністю та типами формулювань.

*Формою підсумкового контролю знань здобувачів є:* проведення заліку. Здобувачі, які успішно отримали залік, вважаються такими, що виконали навчальний план із зазначеної навчальної дисципліни.

#### 1.5. Співвідношення із іншими навчальними дисциплінами

*Міжпредметні зв'язки* сприяють успішному оволодінню навчальною дисципліною. Безумовно, управлінню агробізнесом притаманні ознаки загального управління та менеджменту. Крім того «Управління агробізнесом» тісно пов'язано з такими навчальними дисциплінами як «Правове забезпечення управлінської діяльності», «Управління ресурсами», «Охорона праці» та іншими навчальними дисциплінами. Отже, викладання курсу «Управління агробізнесом» має відбуватися з урахуванням засадничих положень і сучасних досягнень зазначених галузей управлінських наук.

*Кваліфікаційна характеристика навчальної дисципліни:* напрям підготовки та спеціальність – «Управління та адміністрування»; рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) – бакалавр; період викладання – 4 семестр для студентів денної та заочної форми навчання.

*Джерельна база навчальної дисциплін* є досить різноманітною. Окрім початкових матеріалів управлінського спрямування вона включає також й інші джерела, що якісно доповнюють підготовку. Зокрема, управлінська діяльність у сфері сільського господарства невід'ємно пов'язана із ретельним вивченням та використанням сучасного законодавства, що регулює

аграрні відносини. У цьому навчально-методичному виданні вказано найбільш важливі нормативні акти, які необхідні для якісної підготовки здобувачів. Окрім цього специфічною особливістю курсу є активне використання міжнародно-правових документів (наприклад, Угоди про асоціацію з ЄС, Угоди в рамках СОТ та інші), адже вони містять важливі орієнтири та принципові засади здійснення управління у сфері сільського господарства. При цьому здобувачам не слід обмежуватися лише ознайомленням із навчально-науковою літературою з управління, а й варто звертатися до наукових досліджень юридичного, природничого та соціально-філософського спрямування за рекомендаціями викладачів, які ведуть заняття з навчальної дисципліни.

## 2. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН І РОЗРАХУНКОВИЙ ОБСЯГ НАВЧАЛЬНОГО ЧАСУ НА ВИКЛАДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

| № з/п | Тема                                                                                                                                 | Лекційні заняття (26 год.) | Практичні заняття (28 год.) | Самостійна робота (36 год.) |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| 1     | Агробізнес як особлива сфера управління                                                                                              | 4                          | 4                           | 4                           |
| 2     | Методи, принципи, засоби управління агробізнесом                                                                                     | 2                          | 2                           | 6                           |
| 3     | Управління земельним банком та іншими природними ресурсами, що використовуються в агробізнесі                                        | 2                          | 4                           | 4                           |
| 4     | Управління капіталом в агробізнесі                                                                                                   | 4                          | 4                           | 4                           |
| 5     | Управління трудовими ресурсами та соціальна відповідальність агробізнесу                                                             | 2                          | 2                           | 6                           |
| 6     | Договірні відносини у сфері агробізнесу: управлінський аспект                                                                        | 4                          | 4                           | 4                           |
| 7     | Управління відносинами між сільськогосподарським підприємством та державними органами влади та/або органами місцевого самоврядування | 4                          | 4                           | 4                           |
| 8     | Роль управління у створенні ефективної системи захисту агробізнесу                                                                   | 4                          | 4                           | 4                           |

### 3. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

#### Тема 1. АГРОБІЗНЕС ЯК ОСОБЛИВА СФЕРА УПРАВЛІННЯ

1. Поняття агробізнесу
2. Економічне значення сучасного агробізнесу
3. Екологічне значення сучасного агробізнесу
4. Соціальне значення сучасного агробізнесу
5. Суб'єкти сучасного агробізнесу
6. Об'єкти сучасного агробізнесу

#### Основні положення теми та методичні рекомендації

Незважаючи на наявність цілого комплексу проблем економічного, соціального та політичного характеру, сільське господарство України стрімко розвивається. Однак поряд зі зростанням виробництва, збільшенням експорту, валютної виручки та податкових надходжень загострюються питання посилення екологічної складової аграрного бізнесу, підвищення його соціальної відповідальності, інноваційності, безпечності, конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках<sup>1</sup>. Усі ці аспекти мають єдиний знаменник у площині формування продуманої системи управління у сфері сільського господарства.

У широкому розумінні агробізнес – це врегульована переважно нормами аграрного та суміжних з ним галузей права система суспільних відносин, що виникають, реалізуються та припиняються у межах єдиного аграрного ланцюга, ланками якого є створення аграрної інновації, виробництво сільськогосподарської продукції, її переробка, зберігання, реалізація, а також логістичне,

матеріально-технічне, інформаційно-освітнє забезпечення діяльності його суб'єктів.

Агробізнес у вузькому розумінні являє собою самостійну структурно-системну діяльність на власний ризик у агровиробничій, агроінноваційній, агрологістичній, інформаційно-освітній сферах з метою отримання прибутку, яка здійснюється у межах єдиного аграрного ланцюга або може функціонувати окремо від нього.

Категорії агробізнесу притаманні такі ознаки: 1) агробізнес здійснюється спеціальним суб'єктом, основним видом діяльності якого є сільськогосподарська діяльність; 2) здійснення агробізнесу передбачає наявність особливих активів (земельна ділянка, матеріально-технічне обладнання, водні та інші ресурси тощо); 3) його сутність становить аграрна підприємницька діяльність; 4) він виступає складною системою правових зв'язків у вигляді правовідносин із аграрного інноваційного винахідництва, виробництва, переробки, реалізації сільськогосподарської продукції та підтримки розвитку села; 5) спрямовується на виробництво, реалізацію сільськогосподарської продукції та виконання послуг у сфері сільськогосподарського виробництва; 6) між суб'єктами агробізнесу виникають правовідносини у межах аграрного ланцюга; 7) мета агробізнесу полягає в отриманні прибутку, задоволенні потреб споживачів сільськогосподарської продукції з урахуванням розвитку сільської місцевості, підтримки продовольчої безпеки; 8) агробізнес обов'язково передбачає наявність організаційного (аграрний менеджмент) та матеріально-технічного забезпечення (сільськогосподарська техніка, пально-мастильні матеріали, насіння, добрива тощо); 9) відносини агробізнесу регулюються нормами аграрного права та суміжних галузей права.

Суб'єкти агробізнесу – це особи, які мають ознаки індивідуалізації, відповідні матеріальні потужності, спеціальну правосуб'єктність і можливість здійснення господарювання у межах кожної ланки аграрного ланцюга та у сфері сільськогосподарського виробництва, його матеріально-технічного, організаційно-інформаційного забезпечення, реалізації продукції чи послуг сільськогосподарського виробництва

<sup>1</sup> Григор'єва Х.А. Концептуальні засади правового регулювання державної підтримки сільського господарства в Україні : автореф. дис. ... докт. юрид. наук : 12.00.06. Одеса, 2020. 40 с.

на внутрішньому та зовнішньому аграрному ринку з метою отримання прибутку<sup>1</sup>.

Особливістю цієї теми, яку слід враховувати під час підготовки, є значний міжгалузевий аспект. Для повноцінного оволодіння матеріалом, для глибокого розуміння теми необхідним є ознайомлення не лише з літературою безпосереднього управлінського спрямування, вкрай важливим є опрацювання джерел аграрно-правового, аграрно-економічного та аграрно-екологічного характеру. Саме комплексне вивчення першої теми курсу забезпечить усебічну підготовку необхідного теоретичного, методологічного та практичного базису для подальшого успішного засвоєння навчальної дисципліни.

## **Тема 2. МЕТОДИ, ПРИНЦИПИ, ЗАСОБИ УПРАВЛІННЯ АГРОБІЗНЕСОМ**

1. Принципи управління агробізнесом
2. Методи управління агробізнесом
3. Засоби управління агробізнесом

### **Основні положення теми та методичні рекомендації**

Відповідно до Національної доповіді «Цілі сталого розвитку – Україна» (2017) було проголошено стратегічний курс нашої держави на шляху до сталого розвитку. Важливість сільського господарства у цьому процесі надзвичайно важлива, оскільки саме сільське господарство виступає одночасно джерелом продовольства, сферою зайнятості мільйонів українців, найбільшою галуззю економіки держави, яка стабільно демонструє зростання та надає близько половини загальної валової виручки.

Відповідно до Цілі 2 «Подолання голоду, розвиток сільського господарства» у вказаній доповіді зазначається, що «агропромисловий комплекс України нині є провідною ланкою національної економіки, що значною мірою визначає

соціально-економічний розвиток, формуючи 14 % валової доданої вартості та понад 40 % експорту країни. Наразі аграрний сектор є чи не єдиним локомотивом української економіки. Майже 90 % потреб у продовольстві населення країни (у межах своєї купівельної спроможності) задовольняє за рахунок продукції вітчизняного виробництва. Українська аграрна продукція відома майже у 200 країнах світу. Вона посідає провідні позиції на глобальних ринках за обсягами експорту, а саме: олія соняшникова – 1-ше місце, кукурудза, насіння олійних культур – 3-тє місце, ячмінь – 4-тє місце, пшениця – 6-тє місце тощо. Водночас подальше входження до світового економічного простору, посилення процесів глобалізації та лібералізації торгівлі потребує адаптації до умов, що постійно змінюються, а відповідно – подальшого вдосконалення аграрної політики. Основними проблемами розвитку аграрного сектору економіки є такі: 1) скорочення чисельності населення, яке проживає в сільській місцевості, в цілому та зайнятих у сільськогосподарському виробництві (співвідношення між міським та сільським населенням України змінилося від 67:33 у 2000 році до 69:31 у 2015 році; загалом чисельність сільського населення за цей період скоротилася на 17,6 % (2,8 млн осіб), а кількість зайнятих у сільському господарстві, мисливстві, рибальстві – на 30 % (1,2 млн осіб)); 2) низький рівень продуктивності праці, що зумовлюється зношеними виробничими фондами, використанням застарілих технологій, недостатньо розвиненою інфраструктурою сільської місцевості (у 2015 році продуктивність праці у сільськогосподарських підприємствах склала у розрахунку на одного працюючого 8,7 тис. дол. США, у той час як цей показник у Польщі становить близько 50 тис. дол. США; ступінь зносу основних засобів у сільському господарстві у 2015 році оцінюється у 40 %); 3) нестабільність конкурентних позицій вітчизняної сільськогосподарської продукції на зовнішніх ринках через незавершеність процесів адаптації до європейських вимог щодо якості та безпечності харчових продуктів, внаслідок чого частка експорту продукції харчової промисловості менша за частку експорту сільгоспсировини (у 2015 році частка продукції харчової промисловості та переробки сільськогосподарської сировини в експорті груп 1–24

<sup>1</sup> Корнієнко Г.С. Теоретико-правові засади становлення та розвитку агробізнесу в Україні : автореф. дис. ... докт. юрид. наук : 12.00.06. Харків, 2021. 40 с.

УКТЗЕД становила лише 38,3 %, а питома вага підприємств, на яких було запроваджено систему аналізу небезпечних факторів та контролю у критичних точках (за даними Hazard Analysis and Critical Control Points) – лише 20 % від їх загальної кількості); 4) відсутність у сільськогосподарських товаровиробників мотивації до дотримання агроекологічних вимог; 5) непоінформованість значної частини сільськогосподарських товаровиробників про кон'юнктуру ринків та умови ведення бізнесу в галузі; 6) незавершеність земельної реформи»<sup>1</sup>.

Подолання вказаних проблем розвитку сільського господарства та досягнення запланованих показників сталого розвитку за ЦСР 2 вимагає стабільного, продуманого, професійного управління агробізнесом.

Принципи управління агробізнесом – це встановлені вихідні засади, основні, визначальні ідеї, які лежать в основі управління сільським господарством. Усі принципи управління у сфері сільського господарства класифікуються на загальні та спеціальні. До загальних відносяться конституційні принципи: гарантування права власності Українського народу на землю, її надра, атмосферне повітря, водні та інші природні ресурси, які знаходяться в межах території України (ст. 13); гарантування права власності (ст. 41); гарантування права на підприємницьку діяльність (ст. 42). У Господарському кодексі України закріплені загальні принципи господарювання, у тому числі у сільському господарстві, серед яких перераховані такі: забезпечення економічної багатоманітності та рівний захист державою усіх суб'єктів господарювання; свобода підприємницької діяльності у межах, визначених законом; вільний рух капіталів, товарів та послуг на території України; обмеження державного регулювання економічних процесів у зв'язку з необхідністю забезпечення соціальної спрямованості економіки, добросовісної конкуренції у підприємстві, екологічного захисту населення, захисту прав споживачів та безпеки суспільства і держави; захист національного

товаровиробника; заборона незаконного втручання органів державної влади та органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб у господарські відносини.

Серед спеціальних принципів управління у сфері сільського господарства можна виділити наступні: дотримання концептуальних засад сталого розвитку; стратегічне планування; системність та комплексність; підтримання продовольчої безпеки; аграрний протекціонізм.

Методами управління у сфері сільського господарства є певні прийоми і способи, які застосовуються у процесі управлінської діяльності. Методи управління у сфері сільського господарства найбільш загально класифікуються на дві великі групи: імперативні та диспозитивні. Серед способів і засобів публічного управління у сфері сільського господарства виділяють: приписи, заборони, узгодження, дозволи, рекомендації, стимули та заохочення.

Серед основних функцій управління у сфері сільського господарства в Україні можна вказати зокрема: прогнозування та планування сільськогосподарського виробництва; державна реєстрація та ведення відповідних реєстрів; ліцензування окремих напрямів сільськогосподарського виробництва; атестація працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві та атестація сільськогосподарського виробництва; стандартизація та сертифікація в сільському господарстві; державна експертиза в сільському господарстві; державний сільськогосподарський перепис; державний контроль та нагляд в сільському господарстві тощо<sup>1</sup>.

Опанування цієї теми неможливе без активного використання знань і навичок із загальної теорії управління та адміністрування. Саме виявлення специфіки загальних цілей, методів та функцій управління, яка проявляється під дією особливостей аграрних відносин, складає основний зміст другої теми навчального курсу.

<sup>1</sup> Національна доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна» (2017). URL: [http://un.org.ua/images/SDGs\\_NationalReportUA\\_Web\\_1.pdf](http://un.org.ua/images/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf) (дата звернення: 10.10.2020).

<sup>1</sup> Ломакіна І.Ю. Державне регулювання сільського господарства в Україні (адміністративно-правовий аспект) : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Київ, 2012. С. 14.

### **Тема 3. УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМ БАНКОМ ТА ІНШИМИ ПРИРОДНИМИ РЕСУРСАМИ, ЩО ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ В АГРОБІЗНЕСІ**

1. Поняття і склад земельного банку сільськогосподарського підприємства
2. Правовий режим земель сільськогосподарського призначення
3. Способи управління землями сільськогосподарського підприємства
4. Управління використанням водних ресурсів в агробізнесі
5. Управління використанням надр в агробізнесі
6. Управління використанням лісових ресурсів в агробізнесі

#### **Основні положення теми та методичні рекомендації**

Земельний банк – це сукупність прав власності й користування (оренда, сервітут, емфітевзис і суперфіцій) на землю, які належать агровиробнику й надають йому можливість обробляти такі землі й збирати врожай. І зазвичай, чим більший земельний банк, то дорожче коштує агропідприємство. Земельний ринок сьогодні формують: держава, пайовики-землевласники, фермери, великі сільськогосподарські виробники і новий учасник – об'єднані територіальні громади (ОТГ). Щоб продуктивно використовувати активи і бути стійкою, компанії потрібно навчитися управляти земельним банком і відносинами з ключовими стейкхолдерами. Ефективне управління земельним банком і відносинами з пайовиками, громадами і державою базується на трьох ключових складових: а) облік земельного банку; б) управління завданнями співробітників; в) управління відносинами зі стейкхолдерами, у тому числі з пайовиками, громадами та державою.

Якщо провести облік земельних ділянок, полів, договорів та проаналізувати маси зібраних даних, то компанія отримає структуру полів. Так підприємство може встановити чіткі рамки юридичної площі і управляти ризиками. Якісна та повна аналітика дозволяє правильно розставити на мапі договори і пайовиків, зрозуміти кожен орендований гектар,

собівартість конкретного поля і пов'язані з його використанням ризики. Аналітика дає два ключових звіти: баланс земельного банку і рейтинг полів.

Землями сільськогосподарського призначення визнаються землі, надані для виробництва сільськогосподарської продукції, здійснення сільськогосподарської науково-дослідної та навчальної діяльності, розміщення відповідної виробничої інфраструктури, у тому числі інфраструктури оптових ринків сільськогосподарської продукції, або призначені для цих цілей.

До земель сільськогосподарського призначення належать: а) сільськогосподарські угіддя (рілля, багаторічні насадження, сіножаті, пасовища та перелоги); б) несільськогосподарські угіддя (господарські шляхи і прогони, полезахисні лісові смуги та інші захисні насадження, крім тих, що віднесені до земель інших категорій, землі під господарськими будівлями і дворами, землі під інфраструктурою оптових ринків сільськогосподарської продукції, землі під об'єктами виробництва біометану, які є складовими комплексів з виробництва, переробки та зберігання сільськогосподарської продукції, землі тимчасової консервації тощо).

Відповідно до ст. 65 Водного кодексу України користування водами для потреб сільського господарства здійснюється у порядку як загального, так і спеціального водокористування. Під час зрошення земель сільськогосподарського призначення водокористувачі зобов'язані здійснювати заходи щодо попередження підтоплення, заболочення, засолення та забруднення цих земель. Якість води, що використовується для зрошення земель сільськогосподарського призначення, повинна відповідати встановленим нормативам. Зрошення сільськогосподарських угідь стічними водами може бути дозволено обласними, Київською, Севастопольською міськими державними адміністраціями, органом виконавчої влади АРК з питань охорони навколишнього природного середовища за погодженням з центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері санітарного та епідемічного благополуччя населення, і центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері

ветеринарної медицини. Зрошення сільськогосподарських угідь та скидання дренажних вод у водні об'єкти здійснюються на підставі дозволу на спеціальне водокористування, який видається власнику зрошуваних угідь у встановленому законом порядку. Під час осушення земель сільськогосподарського призначення повинні здійснюватися заходи щодо запобігання деградації та вітровій ерозії цих земель, а також погіршення стану водних об'єктів.

За загальним правилом, землевласники і землекористувачі в межах наданих їм земельних ділянок мають право без спеціальних дозволів та гірничого відводу видобувати корисні копалини місцевого значення і торф загальною глибиною розробки до двох метрів, а також підземні води (крім мінеральних) для всіх потреб, крім виробництва фасованої питної води, за умови, що обсяг видобування підземних вод із кожного з водозаборів не перевищує 300 кубічних метрів на добу. Землевласники і землекористувачі, які є сільськогосподарськими товаровиробниками, частка сільськогосподарського товаровиробництва яких за попередній податковий (звітний) рік дорівнює або перевищує 75 відсотків, крім випадків, передбачених ч. 1 ст. 23 Кодексу законів про надра, в межах наданих їм земельних ділянок мають право без спеціальних дозволів та гірничого відводу видобувати підземні води (крім мінеральних) для сільськогосподарських, виробничих, а також власних господарсько-побутових потреб.

Використання лісових ресурсів у сільському господарстві є одним із способів забезпечення збалансованого розвитку агроландшафтів та підвищення урожайності сільськогосподарських культур. Однією з форм використання лісових ресурсів у сільському господарстві є використання корисних властивостей лісів для культурно-оздоровчих, рекреаційних, спортивних, туристичних і освітньо-виховних цілей та проведення науково-дослідних робіт здійснюється з урахуванням вимог щодо збереження лісового середовища та природних ландшафтів, з дотриманням правил архітектурного планування приміських зон і санітарних вимог. На сьогодні це питання набуває особливої актуальності з огляду на закріплення за особистими селянськими господарствами права надавати послуги

з використанням майна особистого селянського господарства, в тому числі і у сфері сільського зеленого туризму<sup>1</sup>.

#### Тема 4. УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ В АГРОБІЗНЕСІ

1. Основні моделі управління капіталом в агробізнесі
2. Особливості кредитування агробізнесу
3. Аграрні розписки як інструмент фінансування агробізнесу
4. Лізинг в агробізнесі
5. Використання векселів для фінансування сільськогосподарської діяльності
6. Євробонди вітчизняних аграрних підприємств

#### Основні положення теми та методичні рекомендації

Необхідність кредиту пов'язана з об'єктивною розбіжністю у часі руху матеріальних і грошових потоків, що виникає в процесі відтворення суспільного продукту. Потреба в інвестиційному кредиті виникає через різницю у розмірі і термінах повернення капіталу, авансованого у виробництво, а також у зв'язку з необхідністю одночасної інвестиції великих грошових коштів для розширення виробничого процесу<sup>2</sup>.

Традиційним виходом з такої ситуації завжди було кредитування, що давало змогу на деякий час забезпечити подальший розвиток господарської діяльності підприємства. Але останні падіння української економіки дали поштовх для підвищення процентних ставок кредитування, що стало непідйомним для більшості представників бізнесу. Крім цього, українські банки далеко не завжди надавали кредити малим та середнім аграрним підприємствам. У 2015 році процентні ставки

<sup>1</sup> Сюйва І.С. Роль та значення лісових ресурсів у сільському господарстві України: правові питання. *Право і громадянське суспільство*. 2016. URL: <http://lclaw.knu.ua/index.php/arkhiv-nomeriv/4-12-2015/item/252-rol-ta-znachennya-lisovykh-resursiv-u-silskomu-hospodarstvi-ukrayiny-pravovi-rytannya-siuiiva-i-s>

<sup>2</sup> Алескерова Ю.В., Вільчинська Н.Л., Овчаров М.Я. Фінансово-інноваційні банківські технології для аграрних підприємств (аграрні розписки). *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 16. С. 168–174.

по кредитуванню аграрного сектору досягли 35 % відсотків, що значно вище ніж в країнах Європи. За даними Національного банку України станом на 01.12.2015 р. сільськогосподарськими підприємствами було залучено кредитів на 115,5 млрд грн. Але переважно кредити у аграрному секторі надаються великим агрохолдингам, які мають великі обсяги технічних і матеріальних ресурсів, і як наслідок мають низький рівень ризику щодо повернення кредитних коштів. Незважаючи на бюджетні кошти, які були направлені на здешевлення кредитів, недостатність матеріальних та технічних ресурсів вимагає розширення можливих фінансових інструментів для кредитування сільськогосподарських підприємств<sup>1</sup>.

Аграрна розписка – товаророзпорядчий документ, що фіксує безумовне зобов'язання боржника, яке забезпечується заставою, здійснити поставку сільськогосподарської продукції або сплатити грошові кошти на визначених у ньому умовах. При цьому законом передбачено два види аграрної розписки: товарна та фінансова. Товарна аграрна розписка – це аграрна розписка, що встановлює безумовне зобов'язання боржника за аграрною розпискою здійснити поставку узгодженої сільськогосподарської продукції, якості, кількості, місце та строк поставки якої визначені аграрною розпискою. Фінансова аграрна розписка – це аграрна розписка, що встановлює безумовне зобов'язання боржника сплатити грошову суму, розмір якої визначається за погодженою боржником і кредитором формулою з урахуванням цін на сільськогосподарську продукцію у визначеній кількості та якості.

Для аграрних виробників фінансовий лізинг є найбільш оптимальним, привабливим та гнучким способом технічного переоснащення. Ринок лізингових послуг в Україні можна класифікувати як нерозвинений. За класифікацією IFC, розвиненим ринком вважається той, де лізингові операції у загальному обсязі інвестицій в основні засоби перевищують 10 %. Якщо цей показник дорівнює понад 5 %, ринок вважається таким, що розвивається, менше 5 % – це нерозвинений ринок,

<sup>1</sup> Аграрні розписки: реалії та перспективи. URL: <http://edorada.org/uk/articles/487>

яким, зокрема, є вітчизняний ринок лізингу. Лізингові операції в аграрному секторі економіки України не користуються особливою популярністю, що суперечить загальносвітовій практиці. Обсяги інвестицій по лізингових схемах у розвинених країнах становлять до 30 % від обсягу загальних інвестицій<sup>1</sup>.

Вексельна форма розрахунків також заслуговує уваги серед аграріїв. Останнім часом серед суб'єктів господарювання чималої популярності набули так названі авальовані векселі, коли банк повністю або частково бере на себе добровільну відповідальність за виконання зобов'язань будь-якого з учасників вексельного договору. У порівнянні з кредитами, векселі є дешевшими, середня ставка за векселем може складати 1–2 %. В Україні багато успішних прикладів використання векселів. Активне використання цього інструменту розпочалося орієнтовно з 2016 року, коли сільськогосподарські виробники почали придбавати засоби захисту рослин на умовах фінансування банком під 1 % річних. Вексель виступає своєрідною гарантією зобов'язань перед постачальниками. Надійність вексельної форми розрахунків підтверджується і участю третьої сторони – банка. Використовуючи вексель у розрахунках за активи, постачальники фактично надають покупцям кредит у товарній формі, це сприяє прискоренню реалізації ресурсів та підвищує швидкість обороту обігових активів. Тобто є взаємовигідною та безризиковою формою розрахунків<sup>2</sup>.

Єврооблігації (інша назва – «євробонди» – від англ. *eurobonds*) – облігації, випущені в валюті, що є іноземною для емітента (як правило), що розміщуються за допомогою міжнародного синдикату андеррайтерів серед зарубіжних інвесторів, для яких дана валюта також, як правило, є іноземною.

В основному позичальниками, що випускають євробонди, виступають уряди, корпорації, міжнародні організації, зацікавлені в одержанні коштів на тривалий термін (від 7 до 40 років).

<sup>1</sup> Давиденко Н.М. Нетрадиційні джерела фінансування аграрного сектору економіки України. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія «Економіка, аграрний менеджмент, бізнес»*. 2016. Вип. 244. С. 222–228.

<sup>2</sup> Кравчук А.О., Вихристюк С.В. Нарощення фінансових потоків суб'єктів аграрного бізнесу. *Інвестиції: практика і досвід*. 2018. № 18. С. 31–36.

Розміщуються євробонди інвестиційними та комерційними банками. Вони є одним з найнадійніших фінансових інструментів. Тому основними їхніми покупцями є інституційні інвестори: страхові та пенсійні фонди, інвестиційні компанії. Євробонди почали активно використовуватися крупними агрохолдингами України для залучення додаткового фінансування сільськогосподарської діяльності.

## **Тема 5. УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ АГРОБІЗНЕСУ**

1. Особливості організації праці в агробізнесі
2. Матеріальна відповідальність працівників
3. Вимоги до охорони праці в сільському господарстві
4. Шляхи формування соціальної відповідальності агробізнесу

### **Основні положення теми та методичні рекомендації**

Перш за все, слід наголосити на існуванні особливих умов праці, що притаманні певним галузям економічної діяльності, та відмінності в реалізації права на охорону праці, зумовлені об'єктивними чинниками. Однією з таких галузей є сільське господарство, праця в якому характеризується сезонністю, нерівномірною інтенсивністю протягом року, тісним взаємозв'язком із процесами росту і розвитку живих організмів, високим ступенем хімізації та механізації виробничих процесів, можливим шкідливим впливом на людину погодних, кліматичних умов, макро- та мікроорганізмів, що в поєднанні з кардинальними негативними змінами в сільському господарстві нашої країни за останні десятиліття призводить до розгляду останнього як однієї з найнебезпечніших галузей суспільного виробництва<sup>1</sup>.

Праця в сільському господарстві є настільки специфічною, що її не можна ототожнювати з працею в будь-якій іншій галузі економічної діяльності. Це вимагає особливого

управлінського підходу та врахування відповідної специфіки під час ухвалення оптимальних управлінських рішень.

Надзвичайно важливо враховувати спеціальні принципи правового регулювання охорони праці в сільському господарстві: циклічного характеру заходів з охорони праці внаслідок сезонності сільськогосподарської праці; врахування особистісних якостей працівника в процесі його взаємодії з живими організмами (насамперед тваринами) при здійсненні трудової діяльності; підвищеної охорони праці окремих категорій сільськогосподарських працівників.

Підвищення рівня захищеності працюючих жінок у сільському господарстві та врахування відповідних положень норм міжнародних нормативних актів у цій сфері можливе шляхом заборони застосування жіночої праці на найбільш небезпечних роботах: обслуговування деяких груп тварин, застосування пестицидів, та шляхом заборони застосування праці жінок до 35 років, вагітних жінок, жінок що годують груддю, до виконання робіт із застосуванням агрохімікатів, обслуговування хворих заразними хворобами сільськогосподарських тварин.

Матеріальна відповідальність працівників – це один із видів юридичної відповідальності, що виражається в зобов'язанні працівників покрити цілком або частково матеріальний збиток, завданий з їхньої провини.

Працівники несуть матеріальну відповідальність за збиток, завданий підприємству, установі, організації внаслідок порушення покладених на них трудових зобов'язань. Підставою для притягнення працівників до матеріальної відповідальності є наявність прямого дійсного збитку, завданого підприємству (установі, організації), де вони працюють.

При покладенні матеріальної відповідальності права і законні інтереси працівників гарантуються шляхом встановлення відповідальності тільки за пряму дійсну шкоду, лише в межах і порядку, передбачених законодавством, і за умови, коли така шкода заподіяна підприємству, установі, організації винними протиправними діями (бездіяльністю) працівника. Ця відповідальність, як правило, обмежується певною частиною заробітку працівника і не повинна перевищувати повного

<sup>1</sup> Новак Т.С. Правове регулювання охорони праці у сільському господарстві: автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.06. Київ, 2012. 19 с.

розміру заподіяної шкоди, за винятком випадків, передбачених законодавством.

За наявності зазначених підстав і умов матеріальна відповідальність може бути покладена незалежно від притягнення працівника до дисциплінарної, адміністративної чи кримінальної відповідальності.

На працівників не може бути покладена відповідальність за шкоду, яка відноситься до категорії нормального виробничого господарського ризику, а також за шкоду, заподіяну працівником, що перебував у стані крайньої необхідності. Відповідальність за не одержаний підприємством, установою, організацією прибуток може бути покладена лише на працівників, що є посадовими особами.

Концепція соціальної відповідальності в контексті агробізнесу означає, що сільськогосподарське підприємство функціонує для досягнення своїх фінансових цілей і крім цього допомагає суспільству. Ідея полягає в тому, що підприємства повинні поєднувати прибуткові види діяльності з діяльністю, що приносить користь суспільству. Тобто, соціально-відповідальна компанія не повинна працювати виключно для максимізації прибутку, а має приймати рішення та виконувати дії, які є прийнятними з точки зору цілей і цінностей суспільства. У свою чергу, корпоративна соціальна відповідальність – це концепція управління, в рамках якої компанії інтегрують соціальні та екологічні проблеми у свої бізнес-операції і взаємодіють зі своїми зацікавленими сторонами. У сьогоdnішньому соціально свідомому середовищі співробітники й клієнти надають велике значення роботі та витрачають гроші на підприємства, які віддають пріоритет корпоративній соціальній відповідальності.

Якщо розглядати широкий підхід до категорій, які характеризують соціальну відповідальність, можна їх умовно поділити на 6 основних: навколишнє середовище, енергія, сумлінна ділова поведінка, людський ресурс, участь спільноти, продукт<sup>1</sup>.

Будь-який бізнес, у тому числі й у сфері сільського господарства, реалізуючи свої економічні цілі, неминуче зачіпає

інтереси місцевої громади та впливає на рівень розвитку регіону присутності. Своєю чергою, розвинене суспільство з усіма створеними для гідного життя і роботи умовами є необхідною умовою подальшого зростання, розвитку і процвітання агробізнесу в регіоні присутності. Подібний механізм зворотного зв'язку зумовлює необхідність наявності елементів корпоративної політики, які змогли б забезпечити максимально позитивний вплив на місцеве суспільство і регіон присутності, не зменшуючи, а в довгостроковій перспективі й збільшуючи економічну ефективність агробізнесу.

Для будь-якого бізнесу, а тим більше аграрного, територіальна громада – це не тільки географічне розташування підприємства. Перш за все, власник має розуміти, що створює певний мікроклімат, середовище функціонування його потенційних інвесторів, клієнтів та працівників. Успішні підприємці мають розуміти, що єдиний шлях до побудови ефективного бізнесу – це передусім розвиток громади, в яку вони, вкладаючи ресурси сьогодні, фактично закладають фундамент для розвитку бізнесу в майбутньому. Сталий розвиток сільської місцевості можна визначити як стабільний розвиток сільського співтовариства, що забезпечує виконання ним його народногосподарських функцій (виробництво продовольства, сільськогосподарської сировини, інших (несільськогосподарських) товарів і послуг, а також суспільних благ: збереження сільського способу життя та сільської культури, надання рекреаційних послуг, соціальний контроль над територією, збереження історично освоєних ландшафтів); розширене відтворення населення, зростання рівня якості його життя; підтримання екологічної рівноваги в біосфері.

Тому практики, спрямовані на розвиток сільських територій, які в рамках стратегії своєї діяльності підприємства аграрної сфери активно реалізують, можна згрупувати за такими напрямками: 1) створення робочих місць; 2) підтримка сільської медицини (фельдшерсько-акушерські пункти, районні лікарні); 3) підтримка сільської інфраструктури (ремонт доріг, шкіл, шкіл-інтернатів, дошкільних закладів, клубів, закупівля обладнання); 4) відкриття комп'ютерних класів у школах;

<sup>1</sup> Паладієва Я. Соціальна відповідальність бізнесу: що це означає та чому важливо. URL: <https://mainbusinesspartner.ua/sotsialna-vidpovidalnist-bisnesu>

5) реконструкція церков; 6) будівництво соціального житла; 7) розвиток діалогу з місцевими громадами (випуск корпоративних газет у регіонах присутності компаній); 8) організація гарячої телефонної лінії; 9) підтримка заходів, присвячених відзначенню державних свят та подій місцевого значення, проведення виставок та фестивалів, організація днів села та днів поля; 10) зустрічі, форуми, круглі столи та конференції з представниками вишів і науково-дослідних інститутів, навчальних наукових, культурних та інших установ, які знаходяться в регіоні діяльності компанії; 11) створення благодійних фондів; 12) підтримка місцевих спортивних та культурних заходів; 13) спонсорська підтримка спортсменів тощо<sup>1</sup>.

Під час освоєння цієї теми варто додатково користуватися навчальною та науковою літературою з аграрного і трудового права, в якій розкриваються особливості законодавчих вимог до організації праці в сільському господарстві.

## **Тема 6. ДОГОВІРНІ ВІДНОСИНИ У СФЕРІ АГРОБІЗНЕСУ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ**

1. Види договорів у сфері агробізнесу
2. Договори на виробництво сільськогосподарської продукції
3. Договори про реалізацію сільськогосподарської продукції
4. Договори про надання послуг та виконання робіт у сфері агробізнесу

### **Основні положення теми та методичні рекомендації**

Важливе місце в діяльності суб'єктів аграрного права посідають договірні відносини, оскільки саме на підставі укладання договорів здійснюється реалізація виробленої сільськогосподарської продукції її товаровиробниками, суб'єкти агробізнесу вступають у відносини з банківськими установами щодо одержання кредитів та позик, здійснюють придбання засобів

виробництва (мінеральних добрив, пально-мастильних матеріалів, давальницької сировини), проводять технічне обслуговування сільськогосподарської техніки, обладнання та устаткування на підприємствах агросервісу та вступають у відносини з іншими суб'єктами господарювання різних форм власності.

На договірні відносини поширюються норми Цивільного кодексу України, які є загальними для всіх договірних відносин будь-якої сфери, а також норми Господарського кодексу України, які розповсюджують свою дію і на аграрно-правові договори.

З урахуванням специфіки відносин, що складаються в аграрній сфері, до ознак аграрно-правового договору можна віднести такі: він є юридичною формою організації виробничого процесу, права й обов'язки сторін у договорі визначаються специфікою аграрного виробництва, він є правовою формою реалізації взаємних інтересів сторін з урахуванням юридичних, природно-кліматичних, екологічних можливостей. Тобто аграрні договори будуть мати або специфічний предмет, яким є сільськогосподарська продукція чи сільськогосподарська діяльність, або однією із сторін буде виступати спеціальний суб'єкт, яким є аграрний товаровиробник.

Аграрні договори можна розподілити за трьома великими групами:

1) договори, спрямовані на виробництво сільськогосподарської продукції (виращування, відгодівля молодняку худоби, сортовипробування сільськогосподарських культур, переробка сільськогосподарської продукції на корми тощо);

2) договори, спрямовані на реалізацію сільськогосподарської продукції (контрактація, купівля-продаж, поставка, комісія тощо);

3) договори, пов'язані з одержанням послуг (агрохімічне обслуговування, виконання меліоративних робіт, ремонт техніки, наукові послуги, штучне запліднення тварин, страхування, кредитування, зберігання тощо).

Сучасний розвиток сільського господарства України також неможливо здійснювати без залучення на договірних засадах передових світових технологій аграрного виробництва до таких сфер, як: виращування та реалізація продукції,

<sup>1</sup> Драбчук Т.І., Коваль О.Ю. Роль соціальної відповідальності агробізнесу у забезпеченні сталого розвитку сільських територій. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 395–401.

що містить генетично модифіковані організми, розвиток новітніх технологій виробництва біопалива, реалізація інших прогресивних технологічних проектів у сільському господарстві. Таким чином, суб'єкти агробізнесу укладають договори купівлі-продажу ноу-хау, ліцензійні договори, договори комерційної концесії, договори про трансфер технологій тощо.

Планування та розвиток переробного виробництва в Україні слід здійснювати, враховуючи розширення сировинної бази, збільшення випуску продукції шляхом інтенсифікації сільськогосподарського виробництва, реконструкції та технічного переоснащення вже діючих підприємств різних потужностей, безпосередньої переробки продукції у сільськогосподарських підприємствах (мініпекарні, консервні цехи, заводи і т. д.). Переробка частини або всієї сільськогосподарської продукції на місці її виробництва, суттєво зменшує втрати виробленої продукції, знижує витрати на її транспортування від місць виробництва, що в свою чергу призводить до зростання прибутковості.

Переробні виробництва в Україні можна класифікувати за певними ознаками, де вони поділяються: 1) *за періодом роботи протягом календарного року*: на сезонної дії (овочі, фрукти, ягоди) та цілорічної дії (олійні, виноробство, борошномельно-круп'яне, хлібопекарське); 2) *за тривалістю роботи протягом доби*: на безперервної дії (олійне, хлібопекарське) та на ті, які не потребують безперервності технологічного процесу; 3) *за характером перероблюваної сировини*: на перероблювані та добувні. В свою чергу перероблювану сировину можна поділити на рослинного і тваринного походження (зерно, овочі, фрукти, м'ясо, молоко тощо). До добувної сировини відноситься виробництво мінеральних вод, рибне господарство; 4) *за способом отримання готової продукції*: на підприємства, які: а) вилучають цінні речовини з вихідної сировини (олійне, виноробне, борошномельне, крохмальне, приготування соків тощо); б) видаляють вологу із сировини і підвищують концентрацію харчових речовин у продукті (сушіння овочів і фруктів, виготовлення томатів і картоплепродуктів тощо); в) виробляють готову продукцію з різних компонентів (хлібопекарне, пиво безалкогольне та інші); г) виробляють продукцію з півфабрикатів первинного виробництва (вторинне виноробство, кулінарія тощо);

5) *за призначенням готової продукції*: на ті, які свою продукцію направляють іншим галузям як сировину і такі, що направляють свою продукцію для безпосереднього споживання населення; 6) *за рівнем механізації й автоматизації виробничих процесів*: механізовані, де механізовані процеси основного виробництва; комплексно-механізовані, де повністю механізовані процеси основного і допоміжних виробництв; автоматизовані, де процеси основного виробництва автоматизовані, допоміжного – механізовані; комплексно автоматизовані, де процеси основного і допоміжного виробництв автоматизовані.

Правовою формою суспільних відносин з переробки давальницької сировини є цивільно-правовий договір переробки давальницької сировини. В юридичній літературі немає єдності думок щодо правової природи договору переробки давальницької сировини. Його класифікують як форму інвестування переробного підприємства, як договір поставки, як договір міни чи бартеру, як договір підряду чи різновид підряду, як змішаний договір. Унаслідок цього виникають різні підходи до визначення змісту цього договору, прав і обов'язків сторін за договором, що, в свою чергу, призводить до різною правозастосовної практики.

Предметом договору переробки давальницької сировини є виконання робіт з виготовлення готової продукції з давальницької сировини. Умова про предмет договору переробки давальницької сировини містить у собі інформацію про кількість, номенклатуру, асортимент давальницької сировини чи готової продукції, вартість сировини.

Давальницька сировина – це вихідна сировина, матеріали, напівфабрикати, комплектуючі вироби, енергоносії, передані виконавцеві замовником у натурі без оплати їх вартості для безпосереднього використання у виробництві готової продукції, що належить та повертається замовнику, які визначають основні (ідентифікаційні) властивості готової продукції або характер процесу (процесів) її виробництва.

У діяльності аграрних товаровиробників ефективність виробничо-господарської діяльності досягається налагодженою системою збуту виробленої ними продукції, правовою формою якої є договір на реалізацію сільськогосподарської

продукції – специфічна угода, відповідно до якої виробник зобов'язується на відповідних умовах продати сільськогосподарську продукцію та продукти її переробки, а споживач (замовник) зобов'язується прийняти продукцію та оплатити її.

Серед договорів на реалізацію сільськогосподарської продукції слід назвати: договір контрактації сільськогосподарської продукції, договір купівлі-продажу, договір поставки, договір міни, договір комісії тощо.

Сільськогосподарська продукція виробляється у великих обсягах і має різноманітні характеристики: може мати тривалий і дуже короткий строк зберігання, є сировиною (стандартна продукція) і готовим для споживання продуктом. Це вимагає використання різних способів транспортування і зберігання товару, вимагає великих обсягів перевезень для даних видів продукції. Це робить транспортування аграрної продукції складним, але дуже важливим.

Значення системи зберігання і транспортування аграрного ринку полягає в наступному:

1. Періоди споживання часто не збігаються із періодами виробництва сільськогосподарської продукції і продуктів її переробки. Це характерно для продукції рослинництва. Система зберігання дозволяє поєднати ці періоди.

2. Місце споживання знаходиться на певній відстані від місця виробництва. Транспортування дозволяє доставляти сільськогосподарську продукцію і продукти її переробки до місця споживання. Це має особливо важливе значення при міжнародній торгівлі.

3. Вартість послуг по зберіганню і транспортуванню впливає на рівень цін на сільськогосподарську продукцію і продукти її переробки на внутрішньому ринку.

4. Рівень ефективності систем зберігання і транспортування є одним із основних чинників конкурентоспроможності сільськогосподарства у міжнародному масштабі. Країни, що мають найбільш ефективну інфраструктуру транспортування і зберігання, як правило, є найбільш продуктивними та конкурентоспроможними у галузі сільського господарства.

5. Зниження вартості транспортних послуг (або підвищення їх якості) створює можливості для поглиблення

спеціалізації між виробниками (окремими підприємствами або країнами). Така спеціалізація дозволяє сільському господарству більш продуктивно використовувати обмежені ресурси.

Транспортування було важливою основою для значного зростання продуктивності сільського господарства у країнах з розвинутою ринковою економікою. Транспортування мало унікальну роль і пряме відношення до сільського господарства у зв'язку з характеристиками аграрного виробництва, сільськогосподарської продукції і аграрного ринку.

Теорія розміщення допомагає пояснити чому окремі господарства або галузі діяльності схильні розміщуватися біля споживачів або постачальників ресурсів (наприклад, сировини), а інші можуть розміщуватися в будь-якому місці. Через залежність сільського господарства від наявності ресурсів і погодних умов (за винятком окремих підгалузей), воно залишається дуже залежним від місця розміщення земельної ділянки. Як наслідок, сільське господарство є географічно розосереджене через потребу у значних обсягах землі і тому виникає потреба у системі транспортування.

Комерційний аграрний сектор все більше залежить від виробництва у регіонах, віддалених від місця споживання продукції. Просування аграрної продукції від виробника до кожного споживача ефективно, прибутково і у необхідній формі створює умови для розміщення сільськогосподарського виробництва в регіонах, найбільш пристосованих для виробництва окремих видів продукції (максимізації використання земельних ресурсів).

Спеціалізація сільського господарства залежить від наявності повноцінної транспортної системи, включаючи всі основні види транспорту: водний, залізничний, автомобільний, повітряний. Ці види транспортування є як доповнюючими, так і конкуруючими між собою при транспортуванні виробничих ресурсів і готової сільськогосподарської продукції. Завдяки транспортуванню виробництво окремих видів сільськогосподарської продукції може розміщуватися в тих регіонах, де природні і кліматичні умови (і як наслідок – продуктивність) є найбільш сприятливі для розвитку сільського господарства (прикладі – виробництво чаю, кави, цукру, зернових).

У світі досліджено багато прикладів, які показують вплив розвитку транспорту і зміни транспортних витрат на розміщення сільськогосподарського виробництва і на його регіональну спеціалізацію. Так, у США південно-західні штати і Каліфорнія стали основними постачальниками свіжих овочів лише в результаті появи і розвитку вагонів-рефрижераторів і більш ефективних контейнерів-рефрижераторів. Домінування цих штатів на ринку в подальшому було прямим наслідком розвитку автомобільного транспорту (швидкісні потужні тягачі з причепами-рефрижераторами). Інший приклад – зміщення виробництва м'яса бройлерів з півночі США на південь було наслідком розвитку транспортування зерна річковим транспортом (баржі) і більш конкурентними тарифами на перевезення ним зерна порівняно з залізничним транспортом.

Сезонність аграрного виробництва створює нерівномірне навантаження на системи транспортування і зберігання. Пікові періоди пов'язані з перевантаженням транспорту і системи зберігання або значним не завантаженням потужностей по зберіганню. Це порушує питання про оптимальне розміщення складських потужностей і їх вплив на важливі аспекти внутрішньої і міжнародної транспортної системи.

З розвитком торгівлі сільськогосподарською продукцією транспортна система і система зберігання може стати обмеженням, і призвести до втрат потенційних торговельних вигод. Це вимагає усунення таких обмежень шляхом розвитку конкуренції, інвестування в оновлення транспортної інфраструктури, залучення приватних компаній до надання послуг, удосконалення державного регулювання.

Вироблена сільськогосподарська продукція зберігається безпосередньо у товаровиробників, централізовано або в посередників (у холодильних камерах, на елеваторах, овочесховищах). Дані пункти можуть бути різних форм власності. Збереження сільськогосподарської продукції являє собою комплекс підприємств, що забезпечують збереження її споживчої вартості, тобто запобігання втрат, погіршення хімічного складу та якості.

Раціональна організація зберігання передбачає перш за все правильний вибір місця складування і зберігання продукції. Залежно від виду продукції вона може зберігатись

на спеціально обладнаних відкритих майданчиках, під навісами, на токах, на складах, у підвалах, погребях, у спеціальних холодильниках і т. д. Кожне з приміщень для зберігання продукції повинно мати типові обладнання, забезпечувати необхідний режим температури, вологості, освітлення, протипожежної безпеки і т. д.

Серед ряду питань із зберігання продукції виділяють за своїм значенням організацію охорони, контролю і обліку руху продукції у сховищах, систематична перевірка дотримання режиму зберігання, своєчасна підготовка продукції до реалізації. Правильна організація зберігання готової продукції має важливе значення для своєчасної та ефективної її реалізації<sup>1</sup>.

## **Тема 7. УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ МІЖ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРЬСЬКИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА ДЕРЖАВНИМИ ОРГАНАМИ ВЛАДИ ТА/АБО ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

1. Система органів державної влади, що мають повноваження у сфері агробізнесу
2. Повноваження та функції органів місцевого самоврядування у сфері агробізнесу
3. Функціонал Державного аграрного реєстру та його використання в процесі прийняття управлінських рішень
4. Різновиди державної підтримки агробізнесу
5. Державно-приватне партнерство у сфері агробізнесу

### **Основні положення теми та методичні рекомендації**

Для того щоб зрозуміти сутність та специфіку управління у сфері сільського господарства передусім слід вивчити головні складові інституційної системи державного регулювання. Систему органів державного регулювання сільського господарства складають: державні органи, які здійснюють законодавче

<sup>1</sup> Аграрне право України : навчальний посібник / Т.Є. Харитонova, І.І. Каракаш, Х.А. Григор'єва та ін. ; за ред. Т.Є. Харитонovої, І.І. Каракаш. Одеса : Юридична література, 2017. 436 с.

та програмне забезпечення розвитку сільського господарства України; державні органи та органи місцевого самоврядування, які здійснюють безпосередньо заходи державного регулювання, тобто наділені виконавчо-розпорядчими функціями; державні органи, які здійснюють контроль та нагляд за дотриманням законодавства в сфері сільського господарства, тобто наділені контрольно-наглядовими функціями. Відповідно до Конституції України єдиним органом законодавчої влади в Україні є парламент – Верховна Рада України. Саме цим органом приймаються основоположні засади регулювання аграрних правовідносин та програми розвитку сільського господарства. Загальні повноваження щодо регулювання аграрних правовідносин покладені також на Президента України. Систему виконавчих органів загальної компетенції, що регулюють відносини в сільському господарстві, очолює Кабінет Міністрів України.

Довгий час – з початку незалежності України – питаннями управління сільським господарством опікувалося спеціальне міністерство. За цей час кілька разів змінювалися його назва, функції та компетенція: наприклад, було Міністерство сільського господарства і продовольства України, Міністерство агропромислового комплексу України, Міністерство аграрної політики України, Міністерство аграрної політики та продовольства України. Уперше за тридцять років незалежності у 2019 році аграрний сектор залишився без профільного міністерства, а проблемами сільського господарства опікувалося Мінекономіки. Метою об'єднання Міністерства економічного розвитку і торгівлі з Мінагрополітики було досягнення певного синергетичного ефекту в результаті об'єднання функцій державного управління у різних сферах суспільного життя. Водночас важливою складовою реалізації державної аграрної політики є розвиток сільських територій, охорона навколишнього природного середовища та забезпечення раціонального природокористування у сільському господарстві. Водночас існування окремого центрального органу державної виконавчої влади, відповідального за формування та реалізацію державної аграрної політики, є безперечним фактором організації належного рівня публічного

управління цією важливою сферою суспільного життя. Це добре усвідомлюють й інші країни. Наприклад, одним із найбільш активних американських органів державного регулювання в аграрній сфері є Міністерство сільського господарства США, створене понад 100 років тому та функціонуюче донині.

Проблема відсутності профільного органу управління у сфері сільського господарства гостро відчувалася. Важливість такого органу найбільш яскраво проявляється в аналізі його управлінського статусу та функціонального значення. Міністерство діяло на підставі Положення, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 25.11.2015 року. Відповідно до цього положення Мінагрополітики було головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечував: 1) формування та реалізацію державної аграрної політики, державної політики у сферах сільського господарства та з питань продовольчої безпеки держави, охорони прав на сорти рослин, тваринництва; 2) формування та реалізацію державної політики у сферах рибного господарства та рибної промисловості, охорони, використання та відтворення водних біоресурсів, регулювання рибальства та безпеки мореплавства суден флоту рибного господарства, лісового та мисливського господарства, ветеринарної медицини, безпеки та окремих показників якості харчових продуктів, у сферах карантину та захисту рослин, насінництва та розсадництва, у сфері топографо-геодезичної і картографічної діяльності, земельних відносин, землеустрою, у сфері Державного земельного кадастру, державного нагляду (контролю) в АПК у частині дотримання земельного законодавства, використання та охорони земель усіх категорій і форм власності, родючості ґрунтів. Перелік функцій ліквідованого Міністерства аграрної політики та продовольства України був надзвичайно широким. Серед покладених на нього завдань можна було виокремити такі основні групи: 1) прийняття участі у правотворчій діяльності; 2) встановлення галузевих правил діяльності; 3) забезпечення здійснення реєстрації та ведення реєстрів; 4) здійснення державної підтримки сільськогосподарських товаровиробників; 5) проведення сертифікації і атестації;

6) здійснення стимулювання розбудови інфраструктури сільського господарства<sup>1</sup>.

Наведений перелік функцій та завдань ліквідованого профільного Міністерства аграрної політики та продовольства України є далеко не вичерпним, що пояснюється необхідністю регулювання різних галузей АПК та різних видів аграрних відносин.

Управлінські функції у сфері регулювання відносин у сільському господарстві реалізуються також низкою інших органів виконавчої влади. Відповідно до Закону України «Про центральні органи виконавчої влади» до органів виконавчої влади, окрім міністерств, відносяться служби, агентства, інспекції, комісії. У разі, якщо більшість функцій центрального органу виконавчої влади складають функції з надання адміністративних послуг фізичним і юридичним особам, центральний орган виконавчої влади утворюється як служба. Регулювання відносин у сільському господарстві здійснюють кілька служб.

Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру України (Держгеокадастр) є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства, і який реалізує державну політику у сфері топографо-геодезичної і картографічної діяльності, земельних відносин, землеустрою, у сфері Державного земельного кадастру, державного нагляду (контролю) в АПК в частині дотримання земельного законодавства, використання та охорони земель усіх категорій і форм власності, родючості ґрунтів. Положення про Державну службу України з питань геодезії, картографії та кадастру затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 14.01.2015 року. Наразі Держгеокадастр переживає активну трансформацію, яка є супутнім проявом земельної та децентралізаційної реформ в Україні.

<sup>1</sup> Аграрне право України : навч. посіб. / Т.Є. Харитонова, І.І. Каракаш, Х.А. Григор'єва та ін. ; за ред. Т.Є. Харитонової, І.І. Каракаш. Одеса : Юридична література, 2017. 436 с.

Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів (Держпродспоживслужба) є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства та який реалізує державну політику у галузі ветеринарної медицини, сферах безпечності та окремих показників якості харчових продуктів, карантину та захисту рослин, ідентифікації та реєстрації тварин, санітарного законодавства, попередження та зменшення вживання тютюнових виробів та їх шкідливого впливу на здоров'я населення, метрологічного нагляду, ринкового нагляду в межах сфери своєї відповідальності, насінництва та розсадництва (в частині сертифікації насіння і садивного матеріалу), державного нагляду (контролю) у сферах охорони прав на сорти рослин, насінництва та розсадництва, державного контролю за додержанням законодавства про захист прав споживачів і рекламу в цій сфері, за якістю зерна та продуктів його переробки, державного нагляду (контролю) за додержанням заходів біологічної і генетичної безпеки щодо сільськогосподарських рослин під час створення, дослідження та практичного використання генетично модифікованого організму у відкритих системах на підприємствах, в установах та організаціях АПК незалежно від їх підпорядкування і форми власності, здійснення радіаційного контролю за рівнем радіоактивного забруднення сільськогосподарської продукції і продуктів харчування. Положення про Державну службу України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 02.09.2015 року. Держпродспоживслужба з'явилася як відповідь на вимоги євроінтеграційних змін в управлінні аграрним сектором. Зокрема, утворення цього органу забезпечило об'єднання контролюючих та сервісних функцій, які стосуються продовольчої та споживчої сфер, в єдиній інституції за прикладом європейської практики.

Відповідно до законодавства у разі якщо більшість функцій центрального органу виконавчої влади складають функції з управління об'єктами державної власності, що належать

до сфери його управління, центральний орган виконавчої влади утворюється як агентство. Регулювання відносин у сільському господарстві здійснюють кілька агентств.

Державне агентство рибного господарства (Держриб-агентство) є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра захисту довкілля та природних ресурсів і який реалізує державну політику у сфері рибного господарства та рибної промисловості, охорони, використання та відтворення водних біоресурсів, регулювання рибальства, безпеки мореплавства суден флоту рибного господарства. Положення про Державне агентство рибного господарства України затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 30.09.2015 року.

Державне агентство лісових ресурсів України (Держліс-агентство) є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра захисту довкілля та природних ресурсів і який реалізує державну політику у сфері лісового та мисливського господарства. Положення про Державне агентство лісових ресурсів України затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 08.10.2014 року.

Державне агентство водних ресурсів України (Держвод-агентство) є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра захисту довкілля та природних ресурсів і який реалізує державну політику у сфері розвитку водного господарства та гідротехнічної меліорації земель, управління, використання та відтворення поверхневих водних ресурсів. Положення про Державне агентство водних ресурсів України затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 20.08.2014 року.

У разі якщо більшість функцій центрального органу виконавчої влади складають контрольно-наглядові функції за дотриманням державними органами, органами місцевого самоврядування, їх посадовими особами, юридичними та фізичними особами актів законодавства, центральний орган виконавчої влади утворюється як інспекція. Слід зазначити, що спеціальних

інспекцій, які б здійснювали контроль і нагляд у сфері сільського господарства, наразі немає. Окремі загальні функції контролю і нагляду виконує Державна екологічна інспекція України.

Указана система органів виконавчої влади у сфері регулювання відносин у сільському господарстві склалася у результаті прийняття постанови Кабінету Міністрів України «Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади» від 10.09.2014 року. Даною постановою було, зокрема, реорганізовано Державну ветеринарну та фітосанітарну службу України, яка була приєднана до створеної Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів. Положеннями постанови було ліквідовано спеціалізовану Державну інспекцію сільського господарства, а її функції було перекладено на низку інших органів. Так, функції із здійснення реєстрації та обліку машин, державного нагляду (контролю) в частині експлуатації та технічного стану машин, функції із здійснення сертифікації насіння і садивного матеріалу, державного нагляду (контролю) у сферах охорони прав на сорти рослин, насінництва та розсадництва, здійснення державного контролю за якістю зерна та продуктів його переробки; здійснення державного нагляду (контролю) за додержанням заходів біологічної і генетичної безпеки щодо сільськогосподарських рослин під час створення, дослідження та практичного використання генетично модифікованого організму у відкритих системах на підприємствах, в установах та організаціях АПК незалежно від їх підпорядкування і форми власності; здійснення радіаційного контролю за рівнем радіоактивного забруднення сільськогосподарської продукції і продуктів харчування – на Державну службу з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів, функції із здійснення державного нагляду (контролю) в частині дотримання земельного законодавства, використання та охорони земель усіх категорій та форм власності, родючості ґрунтів – на Державну службу з питань геодезії, картографії та кадастру.

Державний аграрний реєстр (ДАР) – це державна автоматизована інформаційна система збирання, обліку, накопичення, оброблення інформації про виробників сільськогосподарської продукції.

ДАР надає доступ онлайн до програм підтримки усім зареєстрованим агровиробникам, незалежно від їхнього розміру та організаційно-правової форми. Інформаційна система працює подібно до реєстрів сільгоспвиробників, які існують у всіх країнах-членах ЄС.

Державний аграрний реєстр створено Мінагрополітики на виконання Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування Державного аграрного реєстру та удосконалення державної підтримки виробників сільськогосподарської продукції» відповідно до постанови від 02.06.2021 р. КМУ № 573 «Про функціонування Державного аграрного реєстру».

Важливо зазначити, що законом передбачена можливість доступу до системи третіх сторін, зокрема банків та міжнародних донорів, що робить ДАР універсальним інструментом для централізованого розподілу усіх існуючих видів підтримки, як коштом державного бюджету, так і за рахунок грантів міжнародних організацій. Це особливо актуально зараз, коли агровиробники потребують термінової підтримки для початку посівної кампанії та збереження поголів'я великої рогатої худоби.

Прямі субсидії, пільгові кредити та кредитні гарантії є основним інструментом підтримки сільгоспвиробників в Україні. Попри те, що дрібні агровиробники (сімейні фермерські господарства, домогосподарства населення) становлять левову частку від загальної кількості господарств та виробляють значну частку сільськогосподарської продукції (наприклад, понад 70–90 % продукції плодоовочівництва та картоплярства), їх доступ до коштів бюджетної підтримки є вкрай ускладненим через недосконалість процедури адміністрування програм державної підтримки.

Складнощі з адміністративним обслуговуванням програм підтримки (подача заявки, збір та подача необхідних підтверджених документів) тягнуть за собою значні адміністративні витрати в перерахунку на обсяги виробництва, зменшують бажання брати участь в програмах державної підтримки та/або ускладнюють можливості їх використання невеликим аграріям. Як наслідок, левову частку державної підтримки історично отримували середні та великі компанії.

Крім того, державі потрібне надійне джерело інформації про характеристики агровиробників та раніше отримані кошти державної підтримки з метою аналізу ефективності використання бюджетних коштів та удосконалення політик в аграрній сфері.

Запровадження Державного аграрного реєстру, що міститиме відомості про виробників сільськогосподарської продукції та забезпечуватиме ефективне адміністрування державної підтримки забезпечить спрощену реєстрацію сільгоспвиробників із метою отримання бюджетної підтримки, автоматичну перевірку їх статусу через доступ до інших державних реєстрів та кадастрів, просте подання заявки на отримання підтримки, швидку перевірку відповідності критеріям надання підтримки, можливість оцінки ефективності застосування заходів підтримки, публічність розподілу коштів державної підтримки, а також формування «єдиного кабінету аграрія», що дасть можливість отримувати державні сервіси, взаємодіяти із реєстрами та кадастрами тощо<sup>1</sup>.

Під час вивчення теми слід особливо уважно підійти до виявлення тенденцій інституційно-функціонального перетворення у системі публічного управління у сфері сільського господарства останніх років. Калейдоскоп інституцій, назв, функцій набуде цілком логічної структури, якщо прив'язувати відповідні зміни до зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливали на ці зміни. Зокрема, протягом останніх років таким важливим зовнішньополітичним фактором стала асоціація з ЄС, відповідно до якої система публічного управління трансформується з метою належного виконання зобов'язань, покладених на Україну відповідним міжнародним договором.

Обставини та фактори, що обумовлюють потребу в державній підтримці сільського господарства, можна представити в такій системі:

1) *економічні*: а) нездатність ринкових механізмів забезпечити необхідні пропорції відтворювальних процесів у сільському господарстві; б) висока капіталоємність сільського

<sup>1</sup> Про Державний аграрний реєстр (ДАР). URL: [https://kyivcity.gov.ua/oholoshennia/pro\\_derzhavniy\\_agrarniy\\_reyestr\\_dar/?en=true](https://kyivcity.gov.ua/oholoshennia/pro_derzhavniy_agrarniy_reyestr_dar/?en=true)

господарства; в) низька рентабельність сільськогосподарського виробництва; г) високий ступінь вірогідності «фіаско ринку»; д) можливість забезпечення мультиплікативного ефекту; е) нездатність ринку до саморегулювання, оскільки він уже структурно перетворений унаслідок формування монополій та дії інших факторів; є) несприятливий інвестиційний клімат сільського господарства; ж) наявність диспаритету цін на сільськогосподарську та промислову продукцію; з) довгий строк повернення вкладеного капіталу;

2) *природно-кліматичні*: а) значна залежність від погодно-кліматичних умов; б) сезонний характер ведення сільськогосподарської діяльності;

3) *екологічні*: а) інтенсифікація виробництва тягне за собою збільшення навантаження на навколишнє природне середовище; б) виробничі процеси тісно пов'язані з використанням обмеженого ресурсу – землі сільськогосподарського призначення;

4) *соціально-демографічні*: а) погіршення здоров'я нації; б) мінімізація надлишкової міграції сільського населення в міста та за кордон; в) соціальна напруженість;

5) *політичні*: а) потреба в гарантуванні продовольчої безпеки країни; б) необхідність сталого розвитку сільських територій; в) відповідальність держави за стан та рівень конкурентоспроможності аграрного сектора економіки, г) необхідність виконання зобов'язань держави перед суспільством, а саме зобов'язань щодо захисту права громадян на безпечне навколишнє природне середовище, а також на повноцінне та якісне харчування;

6) *науково-технічні*: а) нездатність ринку забезпечити пришвидшення науково-технічного прогресу; б) повільне запровадження аграрних інновацій у сільськогосподарську діяльність<sup>1</sup>.

Усі перераховані та інші причини, які обумовлюють необхідність надання державної підтримки сільському господарству, діючи в сукупності, взаємно доповнюють та посилюють одна одну.

<sup>1</sup> Григор'єва Х.А. Державна підтримка сільського господарства України: проблеми правового забезпечення : монографія. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2019. 596 с.

Важливо звернути увагу на класифікацію видів державної підтримки сільського господарства за колом відносин, на які така підтримка спрямована: 1) *загальногалузева* (розповсюджується на максимально широке коло отримувачів, не прив'язується до різновиду та масштабу сільськогосподарської діяльності, організаційно-правової форми отримувачів тощо); 2) *спеціальна галузева* (спрямована на окремі галузі сільського господарства: рослинництво, тваринництво, рибництво); 3) *спеціальна суб'єктна* (спеціалізована на певних організаційно-правових формах суб'єктів аграрного господарювання – фермерських господарствах, сільськогосподарських кооперативах тощо); 4) *спеціальна інфраструктурна* (спеціалізована на розбудові та розвитку інфраструктури сільського господарства, системи агрообслуговування шляхом підтримки переробки сільськогосподарської продукції, її реалізації, підтримки інформаційно-консультаційного забезпечення); 5) *спеціальна пріоритетна* (спеціалізована на всебічному стимулюванні та розвитку основних галузевих пріоритетів аграрної політики: екологізацію сільськогосподарської діяльності, впровадження агроінновацій, розвиток вітчизняної селекційно-племінної діяльності. Така підтримка стоїть поза межами поділу суб'єктів та галузей і полягає в заохоченні особливо корисної для суспільства діяльності чи перетворень у сільському господарстві)<sup>1</sup>.

Під час вивчення теми про державну підтримку сільського господарства слід пам'ятати про особливості правового регулювання цих відносин та враховувати її під час аналізу управління у цій сфері. Йдеться, зокрема, про значний розрив між спеціальним аграрним законодавством, яке закріплює основи державної підтримки сільського господарства, та бюджетно-правовим втіленням, яке регулює порядок і умови її надання. Це вимагає від здобувачів не просто механічного пошуку законодавчо передбачених агропротекційних засобів, а виявлення їх реального статусу, тобто чи є такі агропротекційні засоби функціонуючими, чи вони перетворилися у декларативні.

<sup>1</sup> Григор'єва Х.А. Концептуальні засади правового регулювання державної підтримки сільського господарства в Україні : автореф. дис. ... докт. юрид. наук : 12.00.06. Одеса, 2020. 40 с.

Особливу увагу під час вивчення цієї теми варто приділити інституційно-функціональній складовій системи державної підтримки аграріїв в Україні. Тенденціями останніх років стали: а) залучення приватних суб'єктів до участі в механізмах надання державної підтримки (наприклад, залучення комерційних банків); б) діджиталізація агропротекційних відносин (зокрема, утворення Державного аграрного реєстру); в) спроби усунення суб'єктивного фактору у прийнятті рішень щодо надання державної підтримки. Слід особливо акцентувати увагу також на вразливому місці публічного управління – міцному зв'язку із бюджетним фінансуванням – воно яскраво проявляється у відносинах державної підтримки аграріїв. Навіть отримавши право на підтримку, сільськогосподарський товаровиробник не завжди має змогу фактично її одержати через брак бюджетних коштів. Такі випадки значно підривають авторитет публічного управління в цілому.

## **Тема 8. РОЛЬ УПРАВЛІННЯ У СТВОРЕННІ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ЗАХИСТУ АГРОБІЗНЕСУ**

1. Поняття захисту агробізнесу
2. Захист прав та інтересів сільськогосподарського підприємства під час здійснення контролю з боку органів державної влади та/або органів місцевого самоврядування
3. Захист прав та інтересів сільськогосподарського підприємства від недобросовісних дій контрагентів та конкурентів
4. Шляхи системного попередження та протидії аграрному рейдерству

### **Основні положення теми та методичні рекомендації**

Захист агробізнесу – це комплекс заходів, що мають на меті створення системи ефективного протидії порушенню прав та законних інтересів сільськогосподарських підприємств.

Державний контроль за використанням та охороною земель усіх категорій та форм власності здійснює центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері земельних відносин. Державний контроль за використанням

та охороною земель також здійснюють виконавчі органи сільських, селищних, міських рад у межах повноважень, визначених законом, у разі прийняття відповідною радою рішення про здійснення такого контролю. Державний контроль за дотриманням вимог законодавства України про охорону земель здійснює центральний орган виконавчої влади, який забезпечує реалізацію державної політики із здійснення державного нагляду (контролю) у сфері охорони навколишнього природного середовища, раціонального використання, відтворення і охорони природних ресурсів.

Крім того, здійснюється контроль виробничої діяльності, що не пов'язана з використанням земель. Так, державний контроль може полягати у діяльності компетентного органу, його територіальних органів, державних інспекторів, державних ветеринарних інспекторів, помічників державного ветеринарного інспектора та уповноважених осіб, що здійснюється з метою перевірки відповідності діяльності операторів ринку вимогам законодавства про харчові продукти, корми, здоров'я та благополуччя тварин, а також усунення наслідків невідповідності та притягнення до відповідальності за порушення відповідних вимог. Державний контроль включає також діяльність з перевірки відповідності законодавству про побічні продукти тваринного походження під час ввезення (пересилання) таких продуктів на митну територію України.

За експертними даними, майже половина аграріїв піддавалися атакам рейдерів. Хвилю рейдерства викликала зміна системи реєстрації прав на землю у 2013 році і передача реєстраційних функцій від органів земельних ресурсів органам юстиції, що створювало і продовжує створювати безліч складнощів для землекористувачів. Справа у тому, не був дотриманий принцип «спадковості», і усі кадастрові записи про реєстрацію прав, що були зроблені до 2013 року, не були перенесені до відповідного Реєстру Мін'юсту. Наслідком цього стали рейдерські оборудки, коли «поверх» існуючих договорів оренди з одним орендарем реєструються нові договори з іншим орендарем. Це зумовлено тим, що інформація про старі договори до нового Реєстру прав не внесена, і ділянка вважається вільною. Часто зловмисники реєструють підроблені договори,

або проводять так звану подвійну реєстрацію договорів оренди, чи використовують підробні рішення суду. Крім того існують ризики від незаконних дій по: зміні засновників юридичних осіб; укладання угод про придбання корпоративних прав; ініціювання розірвання договорів оренди у судовому порядку. Окрім того, необхідно звернути особливу увагу на істотні умови договору оренди, яких до недавнього часу перевалювало за десяток. Користуючись цим, рейдери масово вишукували ті договори, у яких сторони забули вказати якусь з них, і ініціювали судові позови про недійсність договору.

Практично кожне аграрне підприємство, яке працює на землі, зв'язане орендними відносинами з десятками, сотнями, а, іноді, і тисячами власників земельних паїв. І не з кожним складаються нормальні відносини. Невигідні умови оренди спонукають селян шукати кращого орендаря. Порушення, або неналежне виконання умов договору оренди у відношенні орендодавця – це дуже сприятливий ґрунт для рейдерства. До такого орендаря рейдери прийдуть у першу чергу.

Здійснити превентивні дії щодо захисту землі від незаконного захоплення цілком можливо. Зокрема, найбільш ефективними можна вказати такі заходи: 1) регулярний фаховий аудит своїх земельних активів; 2) вчасний перегляд, внесення змін, та контроль за продовженням договорів оренди; 3) належна реєстрація права оренди у Державному реєстрі речових прав на нерухоме майно. Ця робота на регулярній та фаховій основі, є суттєвим чинником, який істотно знижує ризик захоплення землі. У випадку наявності інформації про можливість початку рейдерської атаки, або безпосередньо під час її здійснення, необхідно чітко сформулювати юридичну стратегію захисту своїх прав: а) своєчасно звернутися до правоохоронних органів із заявами про вчинення злочинів; б) подати необхідні позови до суду; в) коли це доцільно, то також варто просити суд вжити заходи забезпечення позову (наприклад, суд ще до розгляду справи може заборонити рейдерам збирати врожай із захопленої землі).

Аграрії можуть оскаржувати незаконні реєстраційні дії із землею до спеціальної комісії Міністерства юстиції. Це надає шанс зберегти час (в порівнянні із судовою тяганиною) та дає

можливість привернути увагу та здійснити кроки по захисту своїх земельних активів.

Окремим елементом боротьби із рейдерським захопленням є взаємодія і активна співпраця із громадськістю та ЗМІ. Відповідальне відношення до вимог законодавства під час укладання, реєстрації та виконання умов договору оренди; фаховий контроль; спланована тактика захисту, – це передумови запобігання, а у разі необхідності – й засоби активної протидії рейдерській атаці в аграрному секторі економіки.

## 4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО СЕМІНАРСЬКИХ (ПРАКТИЧНИХ) ЗАНЯТЬ

### 4.1. Загальні методичні рекомендації щодо підготовки до семінарських (практичних) занять

Методичні рекомендації з навчальної дисципліни «Управління агробізнесом» переслідують цілі надати певну допомогу здобувачам щодо належної підготовки до практичних завдань та опанування курсу в цілому. Справа у тому, що навчальна дисципліна є достатньо насиченою, що вимагає систематичної, по суті, повсякденної підготовки до семінарських (практичних) занять. Належна підготовка до кожного заняття включає ретельне ознайомлення із значною кількістю теоретичного і практичного матеріалу, вивчення основних нормативно-правових актів та практики їх застосування, а також опрацювання певного обсягу навчальної та спеціальної літератури.

Підготовку до семінарських (практичних) занять із навчальної дисципліни необхідно починати з ознайомлення зі змістом і вимогами самого завдання, відповідними розділами підручників чи посібників, рекомендованою навчальною літературою, а в окремих випадках також із заданою спеціальною літературою. При опрацюванні законодавчих та інших нормативно-правових актів слід звертати увагу на динаміку розвитку українського законодавства, зокрема шляхом відстеження змін і доповнень, що внесені у початкові редакції досліджуваних актів. До них відносяться закони і постанови, що прийняті парламентом країни, президентські укази, урядові постанови і розпорядження та акти інших органів центральної виконавчої влади, а також нормативні акти, прийняті органами місцевого самоврядування. Лише після цього можна приступати до виконання поставлених завдань, зокрема до розв'язання конкретних задач, розгляду кейсів із відповідної теми.

Здобувачам необхідно завчасно готуватися до кожного семінарського чи практичного заняття і демонструвати високу ступінь підготовленості з кожної теми. Наполегливо рекомендується робити відповідні конспективні записи підготовки до занять. При вирішенні конкретних задач, слід надавати повні та обґрунтовані відповіді на поставлені питання. Обов'язковим є посилення на зміст норм права відповідних законодавчих та інших нормативно-правових актів, які мають бути застосовані до відповідних відносин управління у сфері сільського господарства. Належне теоретичне та нормативно-правове обґрунтування має бути надано здобувачем до кожного поставленого питання, наведеного висновку чи підсумкового твердження.

Безумовно, важливою є активна участь здобувача на семінарських (практичних) заняттях, що полягає у самостійних виступах для висвітлення поставлених питань, надання уточнень і доповнень, висловлювання власних поглядів з проблемних питань, додання коротких реплік і зауважень тощо. При наявності відповідних конспективних записів підготовки до занять, вони можуть використовуватися автором, а в окремих випадках можуть враховуватися викладачами і без виступів на аудиторних заняттях.

Велику увагу в рамках курсу «Управління агробізнесом» приділено вирішенню практичних завдань (розгляду та обговорення цікавих фавул, аналіз запропонованих кейсів тощо). Для успішного набуття програмних умінь та навичок здобувачам пропонується низка індивідуальних та командних завдань творчого характеру, під час виконання яких тренуються відповідні уміння, передусім, уміння застосовувати у конкретних ситуаціях отримані теоретичні знання.

Певну частину практичних завдань у рамках курсу побудовано у форматі командних ігор. Для успішного виконання таких завдань важливим є сукупність складових: а) індивідуальна якісна підготовка гравців; б) інклюзивність, тобто максимальне задіяння усіх здобувачів академічної групи; в) чітка внутрішня скоординованість дій; г) чіткий розподіл лідерських, виконавчих, пошукових та інших функцій серед членів команди; д) уважне ставлення до деталей завдання; е) чітке розуміння мети виконуваного завдання.

Виконання індивідуальних практичних завдань (кейсів) вимагає попереднього глибокого опрацювання теоретичного матеріалу теми, формування якісної підготовки в частині оволодіння необхідними знаннями. Під час виконання певного кейсу здобувач має передусім спробувати застосувати набуті знання; можливо, виявити певні прогалини у підготовці та надолужити їх.

Викладачі кафедри не вимагають конспектування змісту відповідних норм законодавчих актів або окремих розділів чи положень навчальної літератури. Проте, якщо студент посилається на додаткову наукову літературу чи оригінальні довідкові матеріали, він має наводити їх максимально близько до змісту з посиланням на джерело з вихідними даними. Отже, конспективні записи таких джерел і матеріалів мають підтверджувати їх достовірність і відношення до відповідної теми заняття.

Звертаємо увагу на те, що пропущені семінарські (практичні) заняття або виявлення недостатньої підготовленості до них підлягають додатковому опрацюванню та індивідуальному звіту з тієї чи іншої теми перед викладачем, який проводить семінарські (практичні) заняття. Студенти, які не «відпрацювали» пропущені заняття або одержали незадовільні оцінки з відповідної теми, не допускаються до складання заліку з навчальної дисципліни.

## 4.2. Плани практичних занять з навчальної дисципліни

### Тема 1. АГРОБІЗНЕС ЯК ОСОБЛИВА СФЕРА УПРАВЛІННЯ

1. Поняття агробізнесу
2. Економічне значення сучасного агробізнесу
3. Екологічне значення сучасного агробізнесу
4. Соціальне значення сучасного агробізнесу
5. Суб'єкти сучасного агробізнесу
6. Об'єкти сучасного агробізнесу

#### Нормативно-правові акти та спеціальна література

Конституція України від 28.06.1996 року. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.

Господарський кодекс України від 16.01.2003 року. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 18, № 19–20, № 21–22. Ст. 144.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

Про державну підтримку сільського господарства України : Закон України від 24.06.2004 року. *Відомості Верховної Ради України*. 2004. № 49. Ст. 527.

Про кооперацію : Закон України від 10 липня 2003 року. *Відомості Верховної Ради України*. 2004. № 5. Ст. 35.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1087-15#Text>

Antle John M., Ray Srabashi. Sustainable Agricultural Development. Palgrave Macmillan, 2020. 208 p.

Ashok K. Mishra, Davide Viaggi, Sergio Gomez y Paloma. Public Policy in Agriculture. Impact on Labor Supply and Household Income. Routledge, 2019. 370 p.

Chen C.C., Yueh H.P., Liang C.Y. Strategic Management of Agribusiness: Determinants and Trends. *Journal Of Entrepreneurship Management And Innovation*. 2016. Vol. 12. Issue 4. P. 69–97.

Chandrasekaran N., Raghuram G. Agribusiness Supply Chain Management. CRC Press-Taylor & Francis Group, 2014. 657 p.

Global situation of pesticide management in agriculture and public health: Report of a 2018 WHO-FAO survey. Geneva : World Health Organization and Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2019.

Hosono Akio, Magno Campos da Rocha Carlos, Hongo Yutaka (Eds.) Development for Sustainable Agriculture. The Brazilian Cerrado. Palgrave Macmillan, 2016. 278 p.

Hryhorieva K. Legal supply of state support for pedigree cattle breeding: development and improvement. *Visegrad Journal on Human Rights*. 2018. № 5. Iss. 2. P. 16–21.

Mangirdas Morkūnas, Artiom Volkov, Yuriy Bilan, Agota Giedrė Raišienė. The role of government in forming agricultural policy: economic resilience measuring index exploited. *Revista "Administratie si Management Public" (RAMP)*. 2018. Vol. 31. P. 111–131.

Minou Yussefi-Menzler, Helga Willer, Neil Sorensen. The World of Organic Agriculture Statistics and Emerging Trends 2008. Routledge, 2014. 268 p.

The state of food and agriculture. Leveraging food systems for inclusive rural transformation. Food and Agriculture Organization of the United Nations Rome, 2017. 181 p.

The state of the world's land and water resources for food and agriculture (SOLAW) – Managing systems at risk. Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome and Earthscan, London. FAO. 2011. 312 p. URL: <http://www.fao.org/3/a-i1688e.pdf>

Бондар О.Г. Аграрно-правові проблеми контрольно-наглядової діяльності у сільському господарстві України : монографія. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2014. 455 с.

Боровік Л.В. Стан економічного розвитку сільського господарства регіонів Причорномор'я та шляхи його покращення. *International Scientific Journal*. 2016. № 2. С. 94–97.

Григор'єва Х.А. Державна підтримка сільського господарства України: проблеми правового забезпечення : монографія. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2019. 596 с.

Григор'єва Х.А. Правове забезпечення ідентифікації та реєстрації тварин: термінологічні та функціональні питання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право»*. 2016. № 39. С. 112–116.

Дем'яненко С.І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. *Економіка АПК*. 2018. № 12. С. 42–50.

Духневич А.В. Правові проблеми реалізації Угоди про сільське господарство СОТ в Україні : монографія. Луцьк : Вежа, 2016. 399 с.

Єрмоленко В.М. Особливості формування категорії «сталий розвиток сільських територій». *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія «Право»*. 2010. Вип. 156. С. 50–59.

Курман Т.В. Сталий розвиток сільськогосподарського виробництва: проблеми правового забезпечення : моногр. Харків : Юрайт, 2018. 376 с.

Павлик В.П. Системний підхід до управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка АПК*. 2018. № 3. С. 67–73.

Чорний Г.М., Ларіна Я.С., Міщенко І.А. Аспекти управлінської діяльності в теорії аграрного менеджменту. *Економіка АПК*. 2016. № 3. С. 80–87.

Чорний Г.М., Міщенко О.М., Файчук О.М. Інтерпретація понять «управління» і «менеджмент» та абстрагування їх змісту в теорії аграрної економіки. *Економіка АПК*. 2014. № 3. С. 87–92.

#### **Завдання або кейси для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти**

1. Оберіть будь-яку область або історичний регіон України та оцініть його з позицій ведення сільського господарства. Підготуйте презентацію/аналітичний звіт/доповідь за результатами свого дослідження. Під час виконання завдання опирайтеся на такі основні питання:

а) які погодно-кліматичні та географічні умови є превалюючими в обраному регіоні;

б) які різновиди агробізнесу є традиційними для цієї місцевості;

в) які нові напрями сільськогосподарської діяльності розвиваються в регіоні протягом останніх років;

г) які агрологістичні об'єкти розміщені в цій місцевості (елеватори, транспортні вузли, матеріально-технічні бази тощо);

д) які центри підготовки професійних кадрів функціонують у регіоні.

*Бонус-питання! Опіраючись на результати свого дослідження, обґрунтуйте, який агробізнес започаткували би Ви на території, яку було піддано аналізу?*

2. Транснаціональна компанія “Monsanto” вирішила побудувати завод з виробництва насіння сільськогосподарських культур на території України. Для реалізації цього проекту компанія просить купити земельну ділянку державної форми власності площею 80 га. Уявіть себе менеджером цієї компанії та спробуйте переконати орган публічної влади про необхідність укладення відповідної угоди. Подумайте, які з даних слід використати для побудови вдалої аргументації під час ведення переговорів із представниками влади:

а) обсяг запланованих інвестицій тільки на початковому етапі складає близько 200 млн грн, наступні фінансові вкладення ще більші;

б) на майбутньому заводі планується створення близько 100 робочих місць;

в) у ТНК “Monsanto” неоднозначна світова репутація, передусім, з огляду на те, що основна продукція “Monsanto” – це генетично модифіковане насіння кукурудзи, сої, бавовни, а також найпоширеніший у світі гербіцид “Roundup” (викликає онкологічні захворювання, у зв’язку з чим у деяких країнах заборонений);

г) ТНК “Monsanto” вже фактично присутня на ринку України;

д) ТНК “Monsanto” оголосила про те, що розглядає кілька можливих варіантів побудови насіннєвих заводів у різних регіонах України.

3. Виконайте завдання «Знайди помилку». Прочитайте уважно кожен кейс та знайдіть усі помилки – ті твердження, які неможливі за чинним законодавством.

*Кейс А.* В установчому договорі сімейного фермерського господарства «Україна» передбачено, що його членами є: громадянин Усенко, його дружина та діти: 18-річна дочка та 12-річний син. Це сімейне фермерське господарство веде зовнішньоекономічну діяльність із молдавськими партнерами. Бажаючи залучити іноземні інвестиції та зацікавити партнерів, член правління фермерського господарства запропонував їм вступити до складу фермерського господарства на правах асоційованих членів. При цьому фермерське господарство повідомило про свої амбіції увійти до функціонуючого агрохолдингу.

*Кейс Б.* Громадянин Сербії, який 30 років живе та працює в Україні, купив 20 га сільськогосподарської землі та бажає заснувати фермерське господарство «Сербське злато». Державний реєстратор відмовила йому в реєстрації фермерського господарства на тій підставі, що фермерське господарство – це сімейно-родинне господарство, а одна особа не в праві його створювати згідно з чинним законодавством України. Тоді громадянин Сербії вирішив одноособово заснувати сільськогосподарський кооператив, на що отримав згоду.

*Кейс В.* Громадянин України Жук О.О. заснував фермерське господарство «Вперед!», для чого отримав від сільської ради у свою приватну власність 100 га землі сільськогосподарського призначення на безоплатній основі. Членами фермерського господарства Жука О.О. також стали: а) його хрещений батько; б) двоюрідний брат його дружини – громадянин Болгарії; в) чоловік його дочки – 22-річний громадянин України, юрист; г) його колишня дружина. Прагнучи диверсифікувати діяльність свого господарства, голова ФГ розвинув окрім рослинницького напряму діяльності, ще й туристичний, а саме: організував надання послуг зеленого туризму (розміщення туристів, демонстрація їм сільського життя, залучення до деяких сільськогосподарських процесів тощо), зберігши при цьому статус сільськогосподарського товаровиробника.

## **Тема 2. МЕТОДИ, ПРИНЦИПИ, ЗАСОБИ УПРАВЛІННЯ АГРОБІЗНЕСОМ**

1. Принципи управління агробізнесом
2. Методи управління агробізнесом
3. Засоби управління агробізнесом

### **Нормативно-правові акти та спеціальна література**

Господарський кодекс України від 16.01.2003 року. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 18, № 19–20, № 21–22. Ст. 144.

Земельний кодекс України від 25.10.2001 року. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. № 3–4. Ст. 27.

Про державну підтримку сільського господарства України : Закон України від 24.06.2004 року. *Відомості Верховної Ради України*. 2004. № 49. Ст. 527.

Antle John M., Ray Srabashi. Sustainable Agricultural Development. Palgrave Macmillan, 2020. 208 p.

Ashok K. Mishra, Davide Viaggi, Sergio Gomez y Paloma. Public Policy in Agriculture. Impact on Labor Supply and Household Income. Routledge, 2019. 370 p.

Frans Hermans, Floor Geerling-Eiff, Jorieke Potters, Laurens Klerkx. Public-private partnerships as systemic agricultural innovation policy instruments – Assessing their contribution to innovation system function dynamics. *NJAS – Wageningen Journal of Life Sciences*. Volume 88, April 2019, Pages 76–95.

Glauber Joseph W., Xing Xiaorong. WTO dispute settlement cases involving the agreement on agriculture, 1995–2019. Ifpri discussion paper, 2020. 55 p.

Global situation of pesticide management in agriculture and public health: Report of a 2018 WHO–FAO survey. Geneva : World Health Organization and Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2019.

Gönül Sevinç, Mustafa Hakkı Aydoğdu, Mehmet Cançelik, Mehmet Reşit Sevinç. Farmers' Attitudes toward Public Support Policy for Sustainable Agriculture in GAP-Şanlıurfa, Turkey. *Sustainability*. 2019. № 11 (23). DOI: 10.3390/su11236617

Hopewell K. US-China conflict in global trade governance: the new politics of agricultural subsidies at the WTO. *Review of International Political Economy*. 2019. Vol. 26. Iss. 2.

Hosono Akio, Magno Campos da Rocha Carlos, Hongo Yutaka (Eds.) Development for Sustainable Agriculture. The Brazilian Cerrado. Palgrave Macmillan, 2016. 278 p.

Hryhorieva K. Legal supply of state support for pedigree cattle breeding: development and improvement. *Visegrad Journal on Human Rights*. 2018. № 5. Iss. 2. P. 16–21.

Kireyenka N.V. WTO Agreement on agriculture and peculiarities of its implementation under conditions of the Republic of Belarus. *Весті Нацыянальнай акадэміі навук Беларусі. Серыя аграрных навук*. 2020. Т. 58. № 1. С. 13–23.

Mangirdas Morkūnas, Artiom Volkov, Yuriy Bilan, Agota Giedrė Raišienė. The role of government in forming agricultural policy: economic resilience measuring index exploited. *Revista "Administratie si Management Public" (RAMP)*. 2018. Vol. 31. P. 111–131.

Minou Yussefi-Menzler, Helga Willer, Neil Sorensen. The World of Organic Agriculture Statistics and Emerging Trends 2008. Routledge, 2014. 268 p.

The state of food and agriculture. Leveraging food systems for inclusive rural transformation. Food and Agriculture Organization of the United Nations Rome, 2017. 181 p.

The state of the world's land and water resources for food and agriculture (SOLAW) – Managing systems at risk. Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome and Earthscan, London. FAO. 2011. 312 p. URL: <http://www.fao.org/3/a-i1688e.pdf>

Wieliczko B. State aid in the EU agriculture. Economic and Social Development (Book of Proceedings), 36<sup>th</sup> International Scientific Conference on Economic and Social Development "Building Resilient Society". Zagreb, 14–15 December 2018. P. 61–68.

Баштанник В.В., Пресіч П.Ю. Механізми державного управління використанням земель сільськогосподарського призначення. *Публічне адміністрування: теорія і практика*. 2017. № 1 (17). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp\\_2017\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2017_1_9)

Бондар О.Г. Аграрно-правові проблеми контрольно-наглядової діяльності у сільському господарстві України : монографія. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2014. 455 с.

Боровік Л.В. Стан економічного розвитку сільського господарства регіонів Причорномор'я та шляхи його покращення. *International Scientific Journal*. 2016. № 2. С. 94–97.

Гончарук Д., Дзюрах Ю. Державні цільові облігації в системі державної підтримки сільського господарства. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2018. Вип. 1. С. 67–74.

Григор'єва Х.А. Державна підтримка сільського господарства України: проблеми правового забезпечення : монографія. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2019. 596 с.

Григор'єва Х.А. Концептуальні засади правового регулювання державної підтримки сільського господарства в Україні : автореф. дис. ... докт. юрид. наук : 12.00.06. Одеса, 2020.

Григор'єва Х.А. Правове забезпечення ідентифікації та реєстрації тварин: термінологічні та функціональні питання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право»*. 2016. № 39. С. 112–116.

Духневич А.В. Правові проблеми реалізації Угоди про сільське господарство СОТ в Україні : монографія. Луцьк : Вежа, 2016. 399 с.

Застожнікова І.В. Шляхи удосконалення державного регулювання сільського господарства України. *Наукові розвідки з державного та муніципального управління*. 2013. № 1. С. 121–135.

Іванова Г.С. Основні завдання публічного адміністрування в сфері агропромислового комплексу України. *Вісник Чернівецького факультету Національного університету «Одеська юридична академія»*. 2017. Вип. 4. С. 74–86.

Іванова Т.В. Публічне управління обслуговуючою кооперацією сільських територій: проблеми та перспективи розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 6. С. 77–80. DOI: 10.32702/2306–6814.2019.6.77

Інституціоналізація публічного управління та адміністрування у контексті інноваційного розвитку сільських територій: теорія і практика : монографія / А.С. Даниленко, П.І. Юхименко, Т.В. Сокольська та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф., акад. НААН України А.С. Даниленка. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 320 с.

Курман Т.В. Регіональна аграрна політика у забезпеченні сталого розвитку сільськогосподарського виробництва: правові питання. *Порівняльно-аналітичне право*. 2018. № 5. С. 183–186.

Курман Т.В. Сталий розвиток сільськогосподарського виробництва: проблеми правового забезпечення : моногр. Харків : Юрайт, 2018. 376 с.

Семенова І.Г. Синоптичні та кліматичні умови формування посух в Україні : монографія / Одеський державний екологічний університет. Харків : ФОП Панов А.М., 2017. 236 с.

Шпортюк Н.Л. Державне регулювання та підтримка сільського господарства. *Ефективність державного управління*. 2019. Вип. 1 (58). Ч. 1. С. 112–122.

Шпортюк Н.Л. Упровадження інноваційних технологій публічного управління в агропромисловому комплексі України (теоретичний аспект). *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2019. Вип. 1 (21). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp\\_2019\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2019_1_14)

Офіційний сайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. URL: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>

Публічне акціонерне товариство «Аграрний фонд». URL: <http://agrofond.gov.ua/>

Офіційний сайт Державної служби з питань геодезії, картографії та кадастру. URL: <https://land.gov.ua/>

Офіційний сайт Державної служби з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів. URL: <https://dpss.gov.ua>

### **Завдання або кейси для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти**

1. Розгляньте кейс. Україна періодично потерпає від посух. Як вказують експерти, аналіз міжрічного ходу сумарної тривалості бездощових періодів показав, що в південних та східних областях найбільш тривалими були періоди в 1998, 1999, 2005, 2011 та 2012 рр. По північних та центральних областях найбільшою тривалістю виділяються періоди 1995, 2000, 2009 та 2011 років, у західних областях – 2000, 2005, 2009 та 2011 років<sup>1</sup>. Унаслідок важкої посухи 2020 року урожай не зібрали на півдні країни.

Антикризове управління у цих умовах було ситуативним. Зокрема, під час важкої посухи 1998–1999 років уряд використовував знайомий механізм контрактації для надання виробникам, постраждалим від посухи, фінансової та матеріально-технічної підтримки авансом під майбутній урожай. У 2011–2012 році надавалася екстрена допомога сільськогосподарським товаровиробникам, які постраждали від несприятливих погодно-кліматичних умов та змушені були здійснювати пересів зернових. У постанові Кабінету Міністрів України «Питання надання державної підтримки галузі рослинництва для пересіву у 2012 році озимих зернових культур» від 19 березня 2012 року № 278 була передбачена виплата

<sup>1</sup> Семенова І.Г. Синоптичні та кліматичні умови формування посух в Україні : монографія / Одеський державний екологічний університет. Харків : ФОП Панов А.М., 2017. 236 с.

субсидій на гектар посівів. Під час кризових явищ 2020 року сільськогосподарські товаровиробники були позбавлені підтримки з боку влади шляхом впровадження та реалізації чіткої стратегії антикризового управління.

Проаналізуйте, які алгоритми можна розробити для вчасного та адекватного реагування сільськогосподарського підприємства на прояви кризових явищ внаслідок несприятливих погодних-кліматичних умов? Подумайте та запропонуйте показники, які мають постійно відслідковуватися підприємством для того, щоб криза природного походження у сільському господарстві не виникала зненацька, а могла бути помічена та за можливості попереджена або пом'якшена.

2. Виконання симуляційного завдання «Оптимальний управлінський крок» (аналіз управлінських ситуацій з позицій різних учасників відносин).

*Кейс А.* Між ПП «Тепличні городи» та сільською радою укладено договір оренди земельної ділянки сільськогосподарського призначення. Підприємству було направлено листа про рішення сільської ради здійснити виїзну перевірку цього підприємства. Таке рішення сільська рада прийняла на підставі висновку комісії від 01 березня 2017 року, що в свою чергу зроблений на підставі службової записки спеціаліста 1 категорії сільської ради Івченка А.О., в якій зазначено, що в 2016 році Державною екологічною інспекцією та Державною інспекцією сільського господарства були встановлені факти порушення ПП «Тепличні городи» вимог земельного законодавства, що виявились, зокрема, у використанні орендованої земельної ділянки не за цільовим призначенням. ПП «Тепличні городи» звернулось до суду з вимогою скасувати рішення про здійснення перевірки підприємства. На обґрунтування позову ПП «Тепличні городи» зазначило, що відповідач не наділений повноваженнями на проведення перевірок суб'єктів господарювання на предмет дотримання ними вимог земельного законодавства, а тому спірне рішення прийнято з порушенням вимог чинного законодавства. У зв'язку з ескалацією конфлікту ПП «Тепличні городи» припинило свою благодійну діяльність, яку провадило у селі, зокрема, призупинило благоустрій шкільної території,

що потягло за собою невдоволення та критичні звернення адміністрації школи та батьків до сільської ради.

Проаналізуйте описану ситуацію з позицій ефективного управління. Які дії призвели до появи та загострення конфлікту? Яка оптимальна тактика дій сільської ради була би найбільш ефективною та суспільно корисною? Сформуйте кілька груп зацікавлених осіб (наприклад, представники сільської ради, підприємства, школи, жителів села) та продумайте у команді тактику відстоювання своїх інтересів. Спробуйте змодельовати переговорний процес та прийняти правомірні управлінські рішення, які задовольняли би усі зацікавлені сторони.

*Кейс Б.* Унаслідок дії низки факторів (зокрема, через низькі ціни на зерно та високу вартість паливно-мастильних матеріалів) третина врожаю кукурудзи 2022 року залишено на полях незібраною. Звичайно, сільськогосподарські товаровиробники, прийнявши таке рішення, обирають між більшими та меншими збитками. Подумайте, які управлінські кроки можна зробити з метою мінімізації втрат підприємства – у даному році та у стратегічному майбутньому (у випадку повторення подібних умов).

*Кейс В.* Фермерське господарство завжди вирощувало зернові. Однак в умовах воєнних дій собівартість такого урожаю буде надзвичайно високою (внаслідок різкого зростання цін на насіння, засоби захисту рослин, паливно-мастильні матеріали тощо). Держава рекомендує віддати пріоритет насамперед тим культурам, тонна яких коштує дорожче, а з гектара – менший за розмірами збір урожаю, щоб спростити логістику вивезення урожаю за рахунок меншого об'єму. Це, зокрема, стосується соняшника, ріпака та сої, що в сільській економіці до воєнного часу навпаки набувало перманентних ознак скорочення.

Які управлінські варіанти продовження бізнесу Ви бачите, ураховуючи такі умови?

*Кейс Г.* Ваше сільськогосподарське підприємство спеціалізується на вирощуванні курей та має обрати принципову стратегію подальшого розвитку бізнесу. Фактично перед птахофабрикою стоїть вибір між двома варіантами:

а) розвивати та розширювати традиційне птахівництво за звичайними технологіями напольного та кліткового

утримання курей. Цей шлях дозволяє інтенсифікувати виробництво, збільшити обсяги продукції, знизити її собівартість;

б) розпочати вирощування курей за екотехнологіями, які передбачають зменшення концентрації поголів'я в птичниках, збільшення періоду вирощування, використання вигульних майданчиків. Тобто цей шлях передбачає перехід від інтенсивного промислового виробництва курятини до вирощування «повільно зростаючої» (slow growing) птиці, яка є більше схожою на домашню.

Доберіть аргументи для всебічного та переконливого обґрунтування цієї стратегії, яку Ви вважаєте оптимальною. Враховуйте рентабельність, собівартість, витрати, експортні можливості, попит споживачів, загальний рівень конкурентності ринку курятини, екологічність та інші фактори.

3. В Україні у періоди збору урожаю щороку спостерігається різке підвищення попиту на послуги транспортування, особливо на залізничні перевезення. Вартість зернового вагона може коливатися від 200 грн до 20 тис. грн. Наприклад, у вересні 2022 року добова вартість вагона – зернового в середньому становила до 5 тис. грн, у жовтні – 12 тис. грн, у листопаді – 4 тис. грн, у грудні – 5 тис. грн. Проблема загострюється також тим, що аграрії хочуть вивезти за рік 50 млн тонн зерна, а інфраструктура здатна перевезти лише 30 млн тонн.

Спробуйте знайти варіанти вирішення цієї постійної проблеми для: а) великого агрохолдингу; б) великого та/або середнього сільськогосподарського підприємства.

### **Тема 3. УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМ БАНКОМ ТА ІНШИМИ ПРИРОДНИМИ РЕСУРСАМИ, ЩО ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ В АГРОБІЗНЕСІ**

1. Поняття і склад земельного банку сільськогосподарського підприємства

2. Правовий режим земель сільськогосподарського призначення

3. Способи управління землями сільськогосподарського підприємства

4. Управління використанням водних ресурсів в агробізнесі
5. Управління використанням надр в агробізнесі
6. Управління використанням лісових ресурсів в агробізнесі

### **Нормативно-правові джерела та спеціальна література**

Лісовий кодекс України від 21 січня 1994 року. *Відомості Верховної Ради України*. 2006. № 21. Ст. 170.

Кодекс України про надра від 27 липня 1994 року. *Відомості Верховної Ради України*. 1994. № 36. Ст. 340.

Водний кодекс України від 6 червня 1995 року. *Відомості Верховної Ради України*. 1995. № 24. Ст. 189.

Земельний кодекс України від 25 жовтня 2001 року. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. № 3–4. Ст. 27.

Про охорону атмосферного повітря : Закон України від 16 жовтня 1992 року. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 48. Ст. 252.

Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення : Закон України від 24 лютого 1994 року. *Відомості Верховної Ради України*. 1994. № 27. Ст. 218.

Про відходи : Закон України від 5 березня 1998 року. *Відомості Верховної Ради України*. 1998. № 36–37. Ст. 242.

Про рослинний світ : Закон України від 9 квітня 1999 року. *Відомості Верховної Ради України*. 1999. № 22–23. Ст. 198.

Про тваринний світ : Закон України від 13 грудня 2001 року. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. № 14. Ст. 97.

Про питну воду, питне водопостачання та водовідведення : Закон України від 10 січня 2002 року. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. № 16. Ст. 112.

Про охорону земель : Закон України від 19 червня 2003 року. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 39. Ст. 350.

Scarascia Mugnozza G. Land management & good governance. *Italian Journal of Engineering Geology and Environment*. 2021. Vol. 1. P. 3–4.

Kotter T., Bill R. Land- and Property Management. *Raumforschung Und Raumordnung-Spatial Research And Planning*. 2018. Vol. 76. Iss. 5. P. 379–380.

Величко О.М., Зеркалов Д.В. Екологічне управління : навчальний посібник. Київ : Науковий світ, 2001. 193 с.

Екологічне право України : навч. посіб. / за ред. проф. І.І. Каракаш, д. ю. н. Т.Є. Харитоновой, к. ю. н. А.І. Черемнової. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2018. 408 с.

Шершун С.М. Правове забезпечення системи державного моніторингу довкілля в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 5. Т. 2. С. 41–45.

Вишиванюк М.М., Шапоренко О.І., Федорак В.І. Ринок землі в системі управління земельними ресурсами. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. Вип. 48. С. 4–12.

Мартин А.Г., Копайгора Б.М. Порівняльний аналіз системи управління сільськогосподарськими землями державної власності у країнах ЄС. *Землеустрій, кадастр і моніторинг земель*. 2015. № 1. С. 14–19.

Зось-Кіор М.В. Удосконалення системи управління земельними ресурсами аграрних підприємств в умовах глобалізації : монографія. Полтава : ПолтНТУ, 2015. 334 с.

#### **Завдання або кейси для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти**

1. Виконайте завдання. На ринку існують різні автоматизовані системи управління агропідприємством. Ураховуючи специфіку різних агровиробництв, спробуйте проаналізувати представлені на ринку інформаційні продукти та обґрунтовано обрати найбільш оптимальні для:

- а) потужного свиногокомплексу на 10 тис. голів;
- б) великого підприємства, що обробляє 50 тис. га переважно під зернові;
- в) елеватора на 300 тис. тонн.

Спробуйте довести гіпотетичному власнику, що саме обрана Вами аналітична система буде найкращим рішенням для його підприємства.

2. Розгляньте ситуації та спробуйте визначити оптимальну управлінську стратегію підприємства в зазначених умовах.

а) *Кейс про постійність*. Земельна ділянка знаходиться в оренді у Вашого підприємства, яке протягом двох років вирощує соняшник. Власник вважає, що через порушення сівозміни

родючість його землі суттєво знижено. Сільськогосподарське підприємство – орендар це заперечує та вказує на право постійно господарювати на землі;

б) *Кейс про бур'яни*. Ваше підприємство ПП «Шанс» має земельну ділянку сільськогосподарського призначення на праві емфітевзису. Протягом останніх двох років підприємство не обробляє ці угіддя. Коли власник виявив, що його ділянка забур'янена, він вирішив позбавити Ваше підприємство права емфітевзису;

в) *Кейс про енергетичну вербу*. ПП «Енергопромінь» хоче займатися вирощуванням енергетичної верби для виробництва біопалива. Для цих цілей підприємство просить надати йому в оренду малопродуктивні земельні ділянки загальною площею 120 га, які наразі перебувають у консервації;

г) *Кейс про незручність*. Пенсіонер Грунько має у власності земельну ділянку для товарного сільськогосподарського використання. Вона знаходиться у масиві інших сільськогосподарських земель, які обробляються ФГ «Промінь». Фермер неодноразово пропонував Груньку обмінятися земельними ділянками та надати йому взамін ділянку на краю масиву, але Грунько не погоджувався. Тоді ФГ почало самовільно обробляти земельну ділянку Грунька, яка знаходиться посеред його угідь, бо обходити цю ділянку технічно незручно.

#### **Тема 4. УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ В АГРОБІЗНЕСІ**

- 1. Основні моделі управління капіталом в агробізнесі
- 2. Особливості кредитування агробізнесу
- 3. Аграрні розписки як інструмент фінансування агробізнесу
- 4. Лізинг в агробізнесі
- 5. Використання векселів для фінансування сільськогосподарської діяльності
- 6. Євробонди вітчизняних аграрних підприємств

#### **Нормативно-правові джерела та спеціальна література**

Про аграрні розписки : Закон України від 06.11.2012 року. *Відомості Верховної Ради*. 2013. № 50. Ст. 695.

Про ринки капіталу та організовані товарні ринки : Закон України від 23.02.2006 року. *Відомості Верховної Ради України*. 2006. № 31. Ст. 268.

Про фінансовий лізинг : Закон України від 16.12.1997 року. *Відомості Верховної Ради України*. 1998. № 16. Ст. 68.

Гомза В.М. Сучасний стан кредитування аграрних підприємств: проблеми та шляхи їх вирішення. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. Вип. 6. Ч. 2. С. 137–141.

Наконечна О.С. Особливості банківського кредитування аграрних підприємств України. *Агросвіт*. 2015. № 7. С. 26–30.

Чигрин О., Івахненко О. Банківське кредитування аграрного сектора економіки України. *Галицький економічний вісник*. 2020. Том 64. № 3. С. 14–24.

Безус Р.М., Маніло А.В. Особливості банківського фінансування аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2014. № 1. С. 27–30.

Осадько А. Договірні лізингові відносини в сільському господарстві: історія, сучасність і перспективи розвитку. *Підприємництво, господарство і право*. 2013. № 3. С. 159–161.

Шведенко П.Ю. Порівняльно-правовий досвід кредитування сільського господарства. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія «Право»*. 2013. Вип. 182. Ч. 3. С. 69–77.

Шведенко П.Ю. Відповідальність за порушення кредитних зобов'язань в аграрному секторі. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія «Право»*. 2014. Вип. 197. Ч. 2. С. 108–113.

Жушман В.П., Шведенко П.Ю. Поняття правопорушень, що виникають у сфері кредитування сільськогосподарських товаровиробників, їх ознаки, умови та причини виникнення. *Науковий вісник Національного ун-ту біоресурсів і природокористування України. Серія «Право»*. 2014. Вип. 197. Ч. 2. С. 55–58.

Прокопенко О.В., Омеляненко В.А. Лізинг як інструмент інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 2. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>

Мамалига С.В. Аграрні розписки в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Агросвіт*. 2017. № 9. С. 30–34.

Руснак А.В., Прохорчук С.В., Карнаушенко А.С. Сучасний стан та перспективи розвитку аграрних розписок в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 3. С. 5–11.

Павлюченко Ю., Кравчук Б. Правова характеристика аграрних розписок. *Правничий часопис Донецького університету*. 2017. № 1–2. С. 49–56.

Домбровський С.Ф., Тарасенко Л.В. Аграрна розписка як інструмент регулювання договірних відносин за участю сільськогосподарських товаровиробників. *Університетські наукові записки*. 2013. № 4 (48). С. 315–324.

Осадько А.С. Роль договору лізингу в сільському господарстві України. *Науковий вісник НУБіП України. Серія «Право»*. 2014. Вип. 197. Ч. 2. С. 91–95.

#### **Завдання або кейси для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти**

1. Проаналізуйте чотири ситуації, подані нижче. Спробуйте обрати найбільш оптимальний шлях залучення додаткового фінансування у кожному із запропонованих випадків та аргументуйте свій вибір.

*Кейс А.* ТОВ «Преміум Агро» займається обробіткою яблуневих садів та планує додатково закласти 20 га ягідників (малина та лохина). Оскільки підприємство розраховує на розширення діяльності, йому потрібно оновити і доповнити свій машинно-технічний парк, а саме придбати три одиниці спеціальної техніки (обприскувач, косарку, подрібнювач гілок) на загальну суму 100 тис. грн.

*Кейс Б.* ФГ «Зернятко» обробляє 5000 га та займається вирощуванням зернових. У цьому році оборотних коштів на початку посівної виявилось недостатньо через стрімке підвищення цін на насіння, мінеральні добрива та засоби захисту рослин. У зв'язку з цим ФГ потребує швидкого залучення 500 тис. грн в обмежені строки.

*Кейс В.* ПП «Бугай» прагне закупити у племінного заводу 100 племінних телят загальною вартістю 600 тис. грн. Однак власних коштів на даний момент не вистачає. Половину суми підприємство може оплатити одразу під час укладення

договору, а другу частину зможе покрити через півроку, коли продасть на забій частину товарного стада.

Кейс Г. ПрАТ «Виноградна лоза» займається вирощуванням винограду та продає його як сировину виноробним підприємствам. Для виходу на новий рівень бізнесу ПрАТ планує організацію власного виробництва теруарного вина. Для будівництва заводу та його повного оснащення потрібні кілька фінансових траншів протягом двох років. Твердої кінцевої суми проекту немає, орієнтовна вартість коливається від 300 до 500 тис. доларів США. Власні кошти на старт будівництва покривають лише третину від необхідних капіталовкладень.

2. Уявіть себе менеджером ПП «Квітучий сад», яке займається кількома напрямками сільськогосподарської діяльності: основний – вирощування зернових (пшениця, кукурудза, ячмінь), додатковий – вирощування фруктів (яблука, персики, вишня). Ваше підприємство уклало кредитний договір із банком, залучивши 500 тис. грн строком на 3 роки під 20 % річних. Два роки підприємство акуратно виконувало усі свої зобов'язання за кредитом, однак цього року через поганий врожай кукурудзи ПП «Квітучий сад» не може внести необхідну суму за договором. Вашому підприємству загрожують санкції за невиконання кредитних зобов'язань.

Як би діяли Ви у цій ситуації? Складіть принаймні два альтернативні плани дій.

## **Тема 5. УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ АГРОБІЗНЕСУ**

1. Особливості організації праці в агробізнесі
2. Матеріальна відповідальність працівників
3. Вимоги до охорони праці в сільському господарстві
4. Шляхи формування соціальної відповідальності агробізнесу

### **Нормативно-правові джерела та спеціальна література**

Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 року. Відомості Верховної Ради. 1971. Додаток до № 50. Ст. 375.

Про затвердження Правил охорони праці у сільськогосподарському виробництві : наказ Міністерства соціальної політики України від 29.08.2018 р. № 1240. *Офіційний вісник України*. 2018. № 78. С. 282. Ст. 2612.

Пироговська В.О. Становлення і розвиток правового регулювання праці в сільському господарстві в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право»*. 2014. Вип. 29. Т. 1. С. 221–224.

Нестерович А.В. Форми мотивації праці у сільському господарстві: суть та особливості застосування. *Агросвіт*. 2012. № 3. С. 51–55.

Онегіна В.М. Інвестиції і продуктивність праці в сільському господарстві. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 2. С. 55–60.

Дворник І.В. Продуктивність праці в сільському господарстві. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 2. С. 245–251.

Єрмоменко В.В. Підстави виникнення індивідуальних трудових правовідносин з членами фермерських господарств й інших сільських господарств та кооперативів. *Право та новачії*. 2017. № 2 (18). С. 46–54.

Лисяк О.І. Основні засади правового регулювання трудових відносин у сільському господарстві України. *Зб. наук. праць ХНПУ імені Г.С. Сковороди. Серія «Право»*. 2018. Вип. 28. С. 21–24.

Шелудько Л.В., Шелудько Р.М. Шляхи підвищення продуктивності праці у сільському господарстві. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2014. Вип. 8 (61). С. 93–97.

Кустріч Л.О. Економічна ефективність використання трудових ресурсів у сільському господарстві. *Наук. зап. Нац. ун-ту «Острозька академія»*. Серія «Економіка». 2017. № 7 (35). С. 28–32.

Козаченко С.В. Роль нормування праці в сільському господарстві. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2020. № 2 (40). С. 182–188.

Ільчук М.М., Коновал І.А., Дмитрук М.І. Продуктивність праці в аграрному секторі економіки України – основний чинник його розвитку. *Науковий вісник НУБіП України. Серія «Економіка, аграрний менеджмент, бізнес»*. 2018. № 284. С. 7–16.

Андрєєва Ю.С. Окремі проблеми правового регулювання праці в сільському господарстві України. *Актуальні проблеми приватного та публічного права* : мат. IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 21 травня 2022 року). Харків, 2022. С. 125–127.

Третьяков Є.О. Щодо особливостей охорони праці в сільському господарстві. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного ун-ту. Серія «Юриспруденція»*. 2014. № 10–1. Т. 2. С. 60–62.

### **Завдання або кейси для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти**

1. Уявіть, що Ви є менеджером великого агрохолдингу, який займається кількома напрямками бізнесу та планує подальше розширення. Ваш агрохолдинг постійно відчуває нестачу кадрів. Запропонуйте шляхи системного вирішення цієї проблеми, якщо холдинг потребує:

- спеціалістів вищої ланки (головних агрономів дочірніх підприємств, головних технологів тощо);
- спеціалістів середньої ланки (рядових агрономів, зоотехніків, технологів, ветеринарів, тощо);
- спеціалістів нижчої ланки (комбайнерів, водіїв спецтранспорту тощо);
- некваліфікованих працівників (сезонні робітники на полях, прибиральники, вантажники тощо).

2. Розгляньте ситуацію. Унаслідок того, що працівник підприємства недотримувався вимог щодо охорони праці, не використовував відповідний спецодяг, спецвзуття та засоби індивідуального захисту органів дихання та зору, він отримав важке хімічне отруєння під час внесення мінеральних добрив та пестицидів на посіви. Крім того, через відсутність спецекіпування, працівник поспішав та неякісно виконав покладені на нього обов'язки, чим наніс шкоду підприємству, адже хімічні препарати спрацювали з низькою ефективністю внаслідок порушення технології внесення. Працівник, у свою чергу, наголошує на тому, що відповідні спецпредмети мали бути надані саме роботодавцем, однак останній не виконав своїх обов'язків, що призвело до негативних наслідків.

Уявіть себе менеджером цього підприємства та спробуйте спланувати оптимальну лінію поведінки, яка б врегулювала відповідну ситуацію.

### **Тема 6. ДОГОВІРНІ ВІДНОСИНИ У СФЕРІ АГРОБІЗНЕСУ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ**

1. Види договорів у сфері агробізнесу
2. Договори на виробництво сільськогосподарської продукції
3. Договори про реалізацію сільськогосподарської продукції
4. Договори про надання послуг та виконання робіт у сфері агробізнесу

#### **Нормативно-правові джерела та спеціальна література**

Господарський кодекс України від 16.01.2003 року. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 18, № 19–20, № 21–22. Ст. 144.

Про державну підтримку сільського господарства України : Закон України від 24.06.2004 року. *Відомості Верховної Ради України*. 2004. № 49. Ст. 527.

Гайдаржи Х.А. Особливості правового положення сільськогосподарського переробного кооперативу як суб'єкту договору контрактації. *Бюлетень Міністерства юстиції України*. 2013. № 7. С. 91–96.

Григор'єва Х.А. Біржовий договір поставки зерна (форвардний контракт) як різновид договору контрактації сільськогосподарської продукції. *Сучасні тенденції розбудови правової держави в Україні та світі* : матер. IV Міжн. наук.-практ. конф. (м. Житомир, 19 трав. 2016). Житомир, 2016. С. 177–179.

Марич Х. Договір контрактації сільськогосподарської продукції. *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 3. С. 87–92.

Мартинюк А. Права та обов'язки сторін у договорі контрактації сільськогосподарської продукції. *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 8. С. 21–26.

Святченко Л.О. Значення договору контрактації у цукробулярівництві на сучасному етапі розвитку аграрних відносин. *Підприємництво, господарство і право*. 2009. № 9. С. 149–152.

Самсонова Я.О. Договір контрактації винограду. *Проблеми законності*. 2009. № 103. С. 132–139.

Станіславський В.П. Договір контрактації продукції насінництва. *Університетські наукові записки*. 2008. № 2 (26). С. 113–118.

Уркевич В.Ю. Договір контрактації сільськогосподарської продукції: проблеми вдосконалення правового регулювання. Договір як універсальна правова конструкція : моногр. / за ред. А.П. Гетьман, В.І. Борисова. Харків : Право, 2012. С. 308–324.

Григор'єва Х.А. Правовий аналіз форвардних закупівель зерна як засобу державної підтримки сільськогосподарських підприємств. *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 5. С. 47–52.

Пархоменко А. Особливості складання договорів про переробку давальницької сировини. *Молодий вчений*. 2019. Вип. 5 (69). С. 483–485.

Кузічкіна Н.І. Особливості здійснення операцій з давальницькою сировиною. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 8. С. 57–59.

Богатчик Л., Лопатовський В., Німчук О. Напрями удосконалення внутрішнього контролю операцій з давальницькою сировиною на підприємстві. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. Вип. 2. С. 92–100.

Андросович Т.Ю. Механізм державних форвардних закупівель зерна. *Науковий вісник НУБіП. Серія «Економіка»*. 2013. С. 25–30.

Моташко Т.П., Якимець Д.В. Ризики зернового ринку та особливості управління ними. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 10. С. 64–69.

Резнік Н.П. Особливості функціонування вітчизняного біржового товарного ринку в сучасних умовах. *Наукові праці МАУП*. 2016. Вип. 50 (3). С. 115–118.

#### **Завдання або кейси для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти**

1. Командна гра «Договірний ланцюг агробізнесу». Учасники поділяються на команди та розподіляють ролі відповідно до запропонованих нижче ситуацій. Кожна команда пропонує власну управлінську стратегію віднайдення компромісу

та захисту власних інтересів у відповідній модельній ситуації. У ході дискусії у форматі дебатів команди намагаються вибудувати найбільш оптимальний варіант вирішення проблеми.

*Кейс А.* Учасники:

- сільськогосподарське підприємство «Еталон»;
- трейдер ПрАТ «ТрансЗерно»;
- іноземна компанія “LAO ltd”.

Між сільськогосподарським підприємством «Еталон» та трейдером було укладено форвардний контракт на поставку майбутнього врожаю пшениці. Однак через посуху сільськогосподарський виробник не може виконати свої зобов'язання у повній мірі.

У свою чергу, трейдер уклав договір поставки пшениці із китайською компанією. Строки та умови за цим договором теж порушуються через невиконання основного форвардного контракту виробником.

*Кейс Б.* Учасники:

- сільськогосподарське підприємство «Еталон»;
- трейдер ПрАТ «ТрансЗерно»;
- борошномельна компанія Державне підприємство «Куліндорівський комбінат хлібопродуктів»;
- ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»;
- торговельна мережа «Сільпо».

Між сільськогосподарським підприємством та трейдером було укладено договір контрактації, за яким виробник зобов'язується виростити та поставити у визначений строк 10 тис. тонн пшениці вищого сорту покупцеві. Виявилось, що виробник поставив зерно у належній кількості, однак нижчої якості – зерно другого сорту.

При цьому трейдер має укладений договір поставки із борошномельним комбінатом державної власності, який чекає сировину для своєї безперебійної діяльності.

Борошномельне підприємство теж має укладені договори про поставку визначених партій борошна відповідних кількісних та якісних характеристик одеському хлібозаводу для щоденного випікання хлібобулочних виробів.

Хлібозавод у свою чергу має договірні зобов'язання перед торговельною мережею «Сільпо», з якою укладено договір

про довгострокове співробітництво, за умовами якого відбуваються щоденні поставки хлібної продукції на полиці супермаркету.

2. Ваше підприємство займається виробництвом насіння для сільськогосподарських товаровиробників. Поміркуйте, з якими партнерами та які договірні відносини варто встановити Вашому підприємству для оптимізації бізнес-процесів.

Запропонуйте додаткові послуги, які б могло надавати Ваше насіннєве підприємство для того, щоб підвищити свою привабливість та конкурентоспроможність на ринку насіння сільськогосподарських культур.

## **Тема 7. УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ МІЖ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА ДЕРЖАВНИМИ ОРГАНАМИ ВЛАДИ ТА/АБО ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

1. Система органів державної влади, що мають повноваження у сфері агробізнесу

2. Повноваження та функції органів місцевого самоврядування у сфері агробізнесу

3. Функціонал Державного аграрного реєстру та його використання в процесі прийняття управлінських рішень

4. Різновиди державної підтримки агробізнесу

5. Державно-приватне партнерство у сфері агробізнесу

### **Нормативно-правові джерела та спеціальна література**

Господарський кодекс України від 16.01.2003 року. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 18, № 19–20, № 21–22. Ст. 144.

Про державну підтримку сільського господарства України : Закон України від 24.06.2004 року. *Відомості Верховної Ради України*. 2004. № 49. Ст. 527.

Antle John M., Ray Srabashi. Sustainable Agricultural Development. Palgrave Macmillan, 2020. 208 p.

Ashok K. Mishra, Davide Viaggi, Sergio Gomez y Paloma. Public Policy in Agriculture. Impact on Labor Supply and Household Income. Routledge, 2019. 370 p.

Frans Hermans, Floor Geerling-Eiff, Jorieke Potters, Laurens Klerkx. Public-private partnerships as systemic agricultural innovation policy instruments – Assessing their contribution to innovation system function dynamics. *NJAS – Wageningen Journal of Life Sciences*. Vol. 88. April 2019. P. 76–95.

Glauber Joseph W., Xing Xiaorong. WTO dispute settlement cases involving the agreement on agriculture, 1995–2019. Ifpri discussion paper, 2020. 55 p.

Global situation of pesticide management in agriculture and public health: Report of a 2018 WHO–FAO survey. Geneva : World Health Organization and Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2019.

Gönül Sevinç, Mustafa Hakkı Aydoğdu, Mehmet Cangelik, Mehmet Reşit Sevinç. Farmers' Attitudes toward Public Support Policy for Sustainable Agriculture in GAP-Şanlıurfa, Turkey. *Sustainability*. 2019. Vol. 11 (23). DOI: 10.3390/su11236617

Hodovaniuk A.I., Hryhorieva K.A., Platonova Y.O., Stepska O.V., Chumachenko I.Y. State support of bioenergy in Ukraine: legal problems. *Amazonia Investiga*. 2020. Vol. 9. Num. 25. P. 15–23.

Hopewell K. US-China conflict in global trade governance: the new politics of agricultural subsidies at the WTO. *Review of International Political Economy*. 2019. Vol. 26. Iss. 2.

Hosono Akio, Magno Campos da Rocha Carlos, Hongo Yutaka (Eds.) Development for Sustainable Agriculture. The Brazilian Cerrado. Palgrave Macmillan, 2016. 278 p.

Hryhorieva K. Legal supply of state support for pedigree cattle breeding: development and improvement. *Visegrad Journal on Human Rights*. 2018. № 5. Vol. 2. P. 16–21.

Kireyenka N.V. WTO Agreement on agriculture and peculiarities of its implementation under conditions of the Republic of Belarus. *Весті Нацыянальнай акадэміі навук Беларусі. Серыя аграрных навук*. 2020. Т. 58. № 1. С. 13–23.

Kharytonova T., Karakash I., Hryhorieva K., Kanivets L., Udovyka L. Logistical Support of Agricultural Sector in Ukraine: Legal Features. *Economics of Agriculture*. 2020. Vol. 67. Num. 2. P. 511–521.

Mangirdas Morkūnas, Artiom Volkov, Yuriy Bilan, Agota Giedrė Raišienė. The role of government in forming agricultural policy: economic resilience measuring index exploited. *Revista "Administratie si Management Public" (RAMP)*. 2018. Vol. 31. P. 111–131.

Minou Youssefi-Menzler, Helga Willer, Neil Sorensen. *The World of Organic Agriculture Statistics and Emerging Trends 2008*. Routledge, 2014. 268 p.

The state of food and agriculture. Leveraging food systems for inclusive rural transformation. Food and Agriculture Organization of the United Nations Rome, 2017. 181 p.

The state of the world's land and water resources for food and agriculture (SOLAW) – Managing systems at risk. Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome and Earthscan, London. FAO. 2011. 312 p. URL: <http://www.fao.org/3/a-i1688e.pdf>

Wieliczko B. State aid in the EU agriculture. Economic and Social Development (Book of Proceedings), 36<sup>th</sup> International Scientific Conference on Economic and Social Development "Building Resilient Society". Zagreb, 14–15 December 2018. P. 61–68.

Баштанник В.В., Пресіч П.Ю. Механізми державного управління використанням земель сільськогосподарського призначення. *Публічне адміністрування: теорія і практика*. 2017. № 1 (17). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp\\_2017\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2017_1_9)

Бондар О.Г. Аграрно-правові проблеми контрольно-наглядової діяльності у сільському господарстві України : монографія. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2014. 455 с.

Боровік Л.В. Стан економічного розвитку сільського господарства регіонів Причорномор'я та шляхи його покращення. *International Scientific Journal*. 2016. № 2. С. 94–97.

Гончарук Д., Дзюрах Ю. Державні цільові облігації в системі державної підтримки сільського господарства. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2018. Вип. 1. С. 67–74.

Григор'єва Х.А. Державна підтримка сільського господарства України: проблеми правового забезпечення : монографія. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2019. 596 с.

Григор'єва Х.А. Концептуальні засади правового регулювання державної підтримки сільського господарства в Україні : автореф. дис. ... докт. юрид. наук : 12.00.06. Одеса, 2020. 40 с.

Григор'єва Х.А. Правове забезпечення ідентифікації та реєстрації тварин: термінологічні та функціональні питання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право»*. 2016. № 39. С. 112–116.

Григор'єва Х.А. Теоретико-правовий аналіз Концепції розвитку фермерських господарств та сільськогосподарської кооперації на 2018–2020 роки. *Підприємництво, господарство і право*. 2017. № 11. С. 85–89.

Григор'єва Х.А. Науковий аналіз нормативно-правового забезпечення надання часткової компенсації вартості сільськогосподарської техніки. *Підприємництво, господарство і право*. 2017. № 6. С. 78–82.

Григор'єва Х.А. Правові аспекти надання часткової компенсації вартості вітчизняної сільськогосподарської техніки та обладнання. *Порівняльно-аналітичне право*. 2017. № 2. С. 102–106.

Григор'єва Х.А. Надання державних гарантій як різновид кредитної підтримки сільського господарства: правові питання. *Юридичний бюлетень*. 2018. № 8. С. 116–123.

Григор'єва Х.А. Співвідношення правових категорій державної підтримки сільського господарства та державної аграрної політики. *Підприємництво, господарство і право*. 2019. № 7. С. 64–68.

Духневич А.В. Правові проблеми реалізації Угоди про сільське господарство СОТ в Україні : монографія. Луцьк : Вежа, 2016. 399 с.

Єрмоленко В.М. Особливості формування категорії «сталий розвиток сільських територій». *Наук. вісн. Нац. ун-ту біоресурсів і природокористування України. Серія «Право»*. 2010. Вип. 156. С. 50–59.

Застошнікова І.В. Шляхи удосконалення державного регулювання сільського господарства України. *Наукові розвідки з державного та муніципального управління*. 2013. № 1. С. 121–135.

Іванова Г.С. Основні завдання публічного адміністрування в сфері агропромислового комплексу України. *Вісник Чернівецького фак-ту НУ «ОЮА»*. 2017. Вип. 4. С. 74–86.

Іванова Т.В. Публічне управління обслуговуючою кооперацією сільських територій: проблеми та перспективи розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 6. С. 77–80.

Інституціоналізація публічного управління та адміністрування у контексті інноваційного розвитку сільських територій: теорія і практика : монографія / А.С. Даниленко, П.І. Юхименко, Т.В. Сокольська та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, професора, академіка НААН України А.С. Даниленка. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 320 с.

Курман Т.В. Регіональна аграрна політика у забезпеченні сталого розвитку сільськогосподарського виробництва: правові питання. *Порівняльно-аналітичне право*. 2018. № 5. С. 183–186.

Курман Т.В. Сталий розвиток сільськогосподарського виробництва: проблеми правового забезпечення : моногр. Харків : Юрайт, 2018. 376 с.

Шпортюк Н.Л. Державне регулювання та підтримка сільського господарства. *Ефективність державного управління*. 2019. Вип. 1 (58). Ч. 1. С. 112–122.

Шпортюк Н.Л. Упровадження інноваційних технологій публічного управління в агропромисловому комплексі України (теоретичний аспект). *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2019. Вип. 1 (21). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp\\_2019\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2019_1_14)

Офіційний сайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. URL: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>

Публічне акціонерне товариство «Аграрний фонд». URL: <http://agrofond.gov.ua/>

Офіційний сайт Державної служби з питань геодезії, картографії та кадастру. URL: <https://land.gov.ua/>

Офіційний сайт Державної служби з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів. URL: <https://dpss.gov.ua/>

### **Завдання або кейси для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти**

1. Розгляньте запропоновану ситуацію. ТОВ «Конкорд-Агро» є сільськогосподарським товаровиробником, займається рослинництвом, обробляє 120 га земель, має у власності кілька господарських будівель, серед яких потужний млин для переробки зернових та складові приміщення, в яких зберігаються інструменти, обладнання, насіння та добрива.

Державним інспектором з охорони навколишнього природного середовища Миколаївської області Рижко Д.О. 05.10.2016 року проведено перевірку дотримання ТОВ «Конкорд-Агро», за результатами якої складено акт № 120/01-01-14. На основі цього акту Держекоінспекція Миколаївської області склала припис № 09-09-07-08, відповідно до якого від ТОВ «Конкорд-Агро» вимагалось усунути знайдені правопорушення, зокрема:

- укласти договір обов'язкового страхування цивільної відповідальності суб'єкта господарювання за шкоду, яку може бути заподіяно довкіллю або здоров'ю людей під час зберігання та застосування пестицидів і агрохімікатів;

- оформити та представити до Держекоінспекції документи, що посвідчують право власності / користування ТОВ «Конкорд-Агро» земельними ділянками площами 7,9 га та 9,3 га під об'єктами нерухомого майна (належать на праві власності «Конкорд-Агро»).

Виконання цих приписів коштуватиме підприємству значних коштів, а вільних фінансових ресурсів на цей час немає.

Чи можна не виконувати ці приписи?

Як можна «заламати» ці вимоги Держекоінспекції?

2. Сільськогосподарське підприємство ПП «Ковбой» обробляє 50 га землі, вирощує зернові та бобові культури. Планує будівництво молочної ферми на 30 корів. Для цього вже домовилися про закупівлю племінної худоби бельгійської блакитної породи. Сподіваються взяти банківський кредит під купівлю вітчизняного трактора ХТЗ, але бояться високих процентів.

Проаналізуйте це підприємство з позицій аграрного протекціонізму. На які види підтримки має право це господарство?

### **Тема 8. РОЛЬ УПРАВЛІННЯ У СТВОРЕННІ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ЗАХИСТУ АГРОБІЗНЕСУ**

1. Поняття захисту агробізнесу

2. Захист прав та інтересів сільськогосподарського підприємства під час здійснення контролю з боку органів державної влади та/або органів місцевого самоврядування

3. Захист прав та інтересів сільськогосподарського підприємства від недобросовісних дій контрагентів та конкурентів
4. Шляхи системного попередження та протидії аграрному рейдерству

#### Нормативно-правові джерела та спеціальна література

Угода СОТ про сільське господарство від 15.04.1994 року. *Офіційний вісник України*. 2010. № 84. Стор. 313. Ст. 2989.

Угода СОТ про застосування санітарних та фітосанітарних заходів від 15.04.1994 року. *Офіційний вісник України*. 2010. № 84. С. 330. Ст. 2989.

Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, від 27.06.2014 року. *Офіційний вісник України*. 2014. № 75. Т. 1. С. 83. Ст. 2125.

Про ратифікацію Протоколу про вступ України до Світової організації торгівлі : Закон України від 10.04.2008 року. *Відомості Верховної Ради України*. 2008. № 23. Ст. 213.

Господарський кодекс України від 16.01.2003 року. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 18, № 19–20, № 21–22. Ст. 144.

Про державну підтримку сільського господарства України : Закон України від 24.06.2004 року. *Відомості Верховної Ради України*. 2004. № 49. Ст. 527.

Antle J.M., Ray S. Sustainable Agricultural Development. Palgrave Macmillan, 2020. 208 p.

Mishra A.K., Viaggi D., Gomez y Paloma S. Public Policy in Agriculture. Impact on Labor Supply and Household Income. Routledge, 2019. 370 p.

Berthe F., Vannier P., Have P., Serratosa J., Bastino E., Broom D.M., ... Sharp J.M. The role of EFSA in assessing and promoting animal health and welfare. *EFSA Journal*. 2012. № 10 (10). DOI: 10.2903/J.EFSA.2012.S1002

Hermans F., Geerling-Eiff F., Potters J., Klerkx L. Public-private partnerships as systemic agricultural innovation policy instruments – Assessing their contribution to innovation system function dynamics. *NJAS – Wageningen Journal of Life Sciences*. 2019. Vol. 88. P. 76–95.

Glauber J.W., Xing X. WTO dispute settlement cases involving the agreement on agriculture, 1995–2019. Ifpri discussion paper, 2020. 55 p.

Global situation of pesticide management in agriculture and public health: Report of a 2018 WHO–FAO survey. Geneva : World Health Organization and Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2019.

Sevinç G., Aydoğdu M.H., Cançelik M., Sevinç M.R. Farmers' Attitudes toward Public Support Policy for Sustainable Agriculture in GAP-Şanlıurfa, Turkey. *Sustainability*. 2019. Vol. 11 (23). DOI: 10.3390/su11236617

Gruszczynski L. Judicial review of science-based measures under WTO law. V. Abazi, J. Adriaensen, T. Christiansen (Eds.), *The Contestation of Expertise in the European Union*, Palgrave Macmillan. 2020.

Hopewell K. US-China conflict in global trade governance: the new politics of agricultural subsidies at the WTO. *Review of International Political Economy*. 2019. Vol. 26. Iss. 2.

Hosono A., Magno Campos da Rocha C., Hongo Y. (Eds.) *Development for Sustainable Agriculture. The Brazilian Cerrado*. Palgrave Macmillan, 2016. 278 p.

Hryhorieva K. Legal supply of state support for pedigree cattle breeding: development and improvement. *Visegrad Journal on Human Rights*. 2018. № 5. Vol. 2. P. 16–21.

Kireyenka N.V. WTO Agreement on agriculture and peculiarities of its implementation under conditions of the Republic of Belarus. *Весці Нацыянальнай акадэміі навук Беларусі. Серыя аграрных навук*. 2020. Т. 58. № 1. С. 13–23.

González Vaqué L. European Court of Justice rules in favour of greater transparency in accessing EFSA data. 2015. URL: [https://www.academia.edu/18160937/European\\_Court\\_of\\_Justice\\_rules\\_in\\_favour\\_of\\_greater\\_transparency\\_in\\_accessing\\_EFSA\\_data](https://www.academia.edu/18160937/European_Court_of_Justice_rules_in_favour_of_greater_transparency_in_accessing_EFSA_data)

Mitchell A., Voon T. Regulating tobacco flavors: implications of WTO law. *Boston university international law J*. 2011. Vol. 29. P. 383–425.

Morkūnas M., Volkov A., Bilan Y., Raišienė A.G. The role of government in forming agricultural policy: economic resilience measuring index exploited. *Revista "Administratie si Management Public" (RAMP)*. 2018. Vol. 31. P. 111–131.

Yussefi-Menzler M., Willer H., Sorensen N. The World of Organic Agriculture Statistics and Emerging Trends 2008. Routledge, 2014. 268 p.

Prabhakar Singh. No Roses Without Thorns: Global Consumers of Cut Flowers as Political Actors. *Kentucky Journal of Equine, Agricultural & Natural Resource Law*. 2013–2014. Vol. 6. № 1. P. 23–57.

Rigod B. The Purpose of the WTO Agreement on the Application of Sanitary and Phytosanitary Measures (SPS). *European Journal of International Law*. 2013. № 24 (2). P. 503–532.

The state of food and agriculture. Leveraging food systems for inclusive rural transformation. Food and Agriculture Organization of the United Nations Rome, 2017. 181 p.

The state of the world's land and water resources for food and agriculture (SOLAW) – Managing systems at risk. Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome and Earthscan, London. FAO. 2011. 312 p. URL: <http://www.fao.org/3/a-i1688e.pdf>

Wagner M. The Future of Sanitary and Phytosanitary Governance: SPS-Plus or SPS-Minus? *Journal of World Trade*. 2017. № 3 (51). P. 445–470.

Wieliczko B. State aid in the EU agriculture. Economic and Social Development (Book of Proceedings), 36th International Scientific Conference on Economic and Social Development “Building Resilient Society”. Zagreb, 14–15 December 2018. P. 61–68.

Баштанник В.В., Пресіч П.Ю. Механізми державного управління використанням земель сільськогосподарського призначення. *Публічне адміністрування: теорія і практика*. 2017. № 1 (17). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp\\_2017\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2017_1_9)

Бондар О.Г. Аграрно-правові проблеми контрольно-наглядової діяльності у сільському господарстві України : монографія. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2014. 455 с.

Боровік Л.В. Стан економічного розвитку сільського господарства регіонів Причорномор'я та шляхи його покращення. *International Scientific Journal*. 2016. № 2. С. 94–97.

Гончарук Д., Дзюрах Ю. Державні цільові облигації в системі державної підтримки сільського господарства. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2018. Вип. 1. С. 67–74.

Григор'єва Х.А. Державна підтримка сільського господарства України: проблеми правового забезпечення : монографія. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2019. 596 с.

Григор'єва Х.А. Концептуальні засади правового регулювання державної підтримки сільського господарства в Україні : автореф. дис. ... докт. юрид. наук : 12.00.06. Одеса, 2020.

Григор'єва Х.А. Правове забезпечення ідентифікації та реєстрації тварин: термінологічні та функціональні питання. *Наук. вісник Ужгород. нац. ун-ту. Серія «Право»*. 2016. № 39. С. 112–116.

Духневич А.В. Правові проблеми реалізації Угоди про сільське господарство СОТ в Україні : монографія. Луцьк : Вежа, 2016. 399 с.

Духневич А. Правова регламентація застосування санітарних та фітосанітарних заходів в Україні у контексті вимог СОТ та ЄС. *Історико-правовий часопис*. 2017. № 2 (10). С. 64–70.

Духневич А.В., Карпінська Н.В. Інституційне та законодавче забезпечення реалізації вимог ЄС у сфері санітарних та фітосанітарних заходів в Україні. *Історико-правовий часопис*. 2019. № 2 (14). С. 66–71.

Єрмоленко В.М. Особливості формування категорії «сталий розвиток сільських територій». *Наук. вісн. Нац. ун-ту біоресурсів і природокористування України. Серія «Право»*. 2010. Вип. 156. С. 50–59.

Застошнікова І.В. Шляхи удосконалення державного регулювання сільського господарства України. *Наукові розвідки з державного та муніципального управління*. 2013. № 1. С. 121–135.

Іванова Г.С. Основні завдання публічного адміністрування в сфері агропромислового комплексу України. *Вісник Чернівецького факультету НУ «ОЮА»*. 2017. Вип. 4. С. 74–86.

Інституціоналізація публічного управління та адміністрування у контексті інноваційного розвитку сільських територій: теорія і практика : монографія / А.С. Даниленко, П.І. Юхименко, Т.В. Сокольська та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, професора, академіка НААН України А.С. Даниленка. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 320 с.

Карпінська Н.В. Інституційно-функціональне забезпечення застосування санітарних та фітосанітарних заходів у світлі вимог СОТ та ЄС. *Право та інноваційне суспільство* 2020. № 1 (14). С. 85–92.

Карпінська Н.В. Принципи застосування санітарних та фітосанітарних заходів: вимоги СОТ та ЄС. *Право та інноваційне суспільство*. 2020. № 2 (15). С. 128–134.

Карпінська Н.В. Принцип наукового обґрунтування в разі застосування санітарних і фітосанітарних заходів: вимоги СОТ та ЄС. *Підприємництво, господарство і право*. 2021. № 1. С. 100–107.

Курман Т.В. Сталий розвиток сільськогосподарського виробництва: проблеми правового забезпечення : монографія. Харків : Юрайт, 2018. 376 с.

Шпортюк Н.Л. Державне регулювання та підтримка сільського господарства. *Ефективність державного управління*. 2019. Вип. 1 (58). Ч. 1. С. 112–122.

Шпортюк Н.Л. Упровадження інноваційних технологій публічного управління в агропромисловому комплексі України (теоретичний аспект). *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2019. Вип. 1 (21). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp\\_2019\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2019_1_14)

Офіційний сайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. URL: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>

Публічне акціонерне товариство «Аграрний фонд». URL: <http://agrofond.gov.ua/>

Офіційний сайт Державної служби з питань геодезії, картографії та кадастру. URL: <https://land.gov.ua/>

Офіційний сайт Державної служби з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів. URL: <https://dpss.gov.ua/>

### **Завдання або кейси для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти**

1. Уже кілька років український агробізнес сильно потерпає від ганебного та безжалісного явища – рейдерства. Рейдерські захвати аграрних підприємств мають свою специфіку: вони спрямовані на захоплення сільськогосподарських земель, врожаю, вартісної сільськогосподарської техніки, тварин тощо. Беззахисність аграріїв призводить до озброєння селян, організації самооборони, утворення приватних силових структур

для захисту від рейдерських нападів. Ситуація в агробізнесі загострюється все більше.

Проведіть власне розслідування з цієї живої теми – в мережі Інтернет викладено безліч матеріалів, які ілюструють агрорейдерство.

Спробуйте визначити, чим користуються рейдери для захватів чужого агробізнесу? Які найбільш поширені схеми? Які правові та управлінські обставини цьому сприяють?

2. Уявіть, що Ви є топ-менеджером ТОВ «Органік Люкс» – підприємства-посередника, яке організовує закупівлю органічної продукції в Україні, формує великі партії та продає їх до країн ЄС. Однак одного разу щось пішло не так.

У 2021 році ТОВ «Органік-Люкс» уклало договір контрактації із ФГ «Чесність», відповідно до якого фермерське господарство зобов'язувалося виробити 500 тон органічної пшениці та поставити її замовнику ТОВ «Органік Люкс» до 1 жовтня 2021 р.

До умовами договору покупець оплачував 50 % вартості продукції при її отриманні, а 50 % – через три місяці.

Отримавши пшеницю вчасно та у повному обсязі, ТОВ «Органік Люкс» відправило її зразки до міжнародно акредитованого сертифікаційного органу з органічного виробництва “Bio.inspecta AG” (Швейцарія) з метою отримання сертифікату на цю пшеницю, щоб потім мати можливість продати її в ЄС за високою ціною як органічну.

Однак орган сертифікації відмовив, посилаючись на недотримання при вирощуванні цієї пшениці вимог європейського законодавства про якість ґрунтів.

Спробуйте визначитися з оптимальним алгоритмом дій Вашого підприємства у цій непростій ситуації. Аргументуйте свої рішення.

## 5. ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

### Тема 1. АГРОБІЗНЕС ЯК ОСОБЛИВА СФЕРА УПРАВЛІННЯ

1. Агробізнес в Україні: сучасні проблемні питання управління
2. Сталий розвиток сільських територій як важливий вектор управління агробізнесом
3. Роль і значення управління у диверсифікації сільського господарства

#### *Завдання та кейси для поточного контролю*

1. Візьміть участь у конкурсі на найкращу наукову доповідь з проблем управління агробізнесом. Особливістю конкурсу є залучення до конкурсної комісії (журі) провідних науковців, управлінців – практиків, які мають особистий досвід у сфері управління агробізнесом. Доповідь має містити власні роздуми автора та його пропозиції щодо усунення чи пом'якшення аналізованої проблеми. Підбиття підсумків конкурсу, відзначення найбільш цікавих та актуальних тем, визначення найкращих доповідей та нагородження переможців відбувається із запрошенням членів журі. Під час зустрічі усі учасники конкурсу та інші здобувачі можуть задати питання практикам щодо особливостей їх управлінської діяльності.

2. Дослідіть історію розвитку та становлення агротуристичного кластеру «ГорбоГори» на Львівщині. Цей проект є прикладом вдалого поєднання ефективного публічного управління, підприємництва та регіонального розвитку. Львівською обласною державною адміністрацією, як ініціатором, було розроблено проект регіонального розвитку «Розвиток сільського підприємництва та інфраструктури агротуристичного кластера «ГорбоГори». Цей проект став одним із переможців серед проектів регіонального розвитку та отримав відповідне фінансування за рахунок коштів державного бюджету, отриманих

від Європейського Союзу. Мета проекту – забезпечення сталого розвитку території громад через розбудову інфраструктури, маркетинг альтернативних видів сільського підприємництва та бізнесу в межах агротуристичного кластера.

Спробуйте виявити можливості для ініціювання та реалізації подібних спільних проектів у Вашому регіоні.

### Тема 2. МЕТОДИ, ПРИНЦИПИ, ЗАСОБИ УПРАВЛІННЯ АГРОБІЗНЕСОМ

1. Ефективна державна аграрна політика та публічне управління: грані співвідношення понять
2. Продовольча безпека як ціль управління у сфері сільського господарства
3. Принципи аграрного права та принципи управління у сфері сільського господарства
4. Методологія та методи управління у сфері сільського господарства: співвідношення понять (теоретичний та практичний аспекти)

#### *Завдання та кейси для поточного контролю*

1. Проведіть дослідження поняття «зелений протекціонізм» як новітнього прояву управлінської стратегії захисту національних сільськогосподарських товаровиробників у світі. Під час підготовки врахуйте, що це явище з'явилося у контексті права СОТ та має особливе поширення серед розвинених країн. На підставі проведеного дослідження спробуйте відповісти на такі запитання:

а) які загрози, на Ваш погляд, несе в собі «зелений протекціонізм»?

б) які позитивні і негативні надбання людства демонструє явище «зеленого протекціонізму»?

в) чи використовує Україна певні засоби «зеленого протекціонізму»?

Наведіть найбільш цікаві, на Ваш погляд, приклади «зеленого протекціонізму» у світовій практиці останніх років.

2. Підготовка до роботи в командах над завданням «Змоделюй майбутнє». Для цього гравці формують команди та програють кілька найбільш вірогідних сценаріїв розвитку подій – наслідків певних управлінських рішень.

*Кейс А.* Орган публічного управління надав згоду на будівництво потужного свиногокомплексу, що буде розташований за 2 км від населеного пункту.

*Кейс Б.* Орган публічного управління уклав договір про державно-приватне партнерство із компанією, яка планує реалізувати проект з будівництва заводу з переробки вторинних ресурсів та органічних відходів у біогаз.

*Кейс В.* Орган публічного управління змінив цільове використання земельної ділянки із сільськогосподарського призначення на землі енергетики та надав відповідну земельну ділянку приватній компанії для будівництва вітроелектростанції, за допомогою якої планується забезпечувати енергопостачання мешканців села.

3. Окремі виробники сільськогосподарської продукції часто багато ресурсів витрачають на виконання робіт чи отримання послуг, які потрібні усім подібним виробникам. На таких роботах і послугах можна заощадити за допомогою об'єднання в кооператив.

Так з'явилася ідея сільськогосподарської кооперації, коли виробники добровільно об'єднуються та створюють юридичну особу з метою спільного господарювання у певному напрямі. Наприклад, виробники пшениці, об'єднавшись у кооператив, спільно організували будівництва млина. Завдяки цьому кожен виробник отримує можливість переробляти свою пшеницю на спільному млині за собівартістю такої послуги (таким чином він заощаджує, оскільки не сплачує комерційну надбавку).

Вигідність сільськогосподарської кооперації очевидна навіть великим іноземним компаніям, які працюють в Україні. Так, французька корпорація «Данон» проводить активну підтримку сільськогосподарської кооперації. Вивчіть цей досвід та сформулюйте власні висновки щодо такої стратегії.

4. Командна гра «Кооперація». Гравці поділяються на дві команди, що вестимуть дебати щодо питання: «Чи вступати моєму підприємству до сільськогосподарського кооперативу?». Одна з команд має підготувати аргументи за таке управлінське рішення, а інша – аргументи проти. Дебати ведуться щодо конкретного підприємства на вибір:

- ФГ «Молочай», яке має займається вирощуванням великої рогатої худоби, виробництвом м'яса та молока, має наразі 50 голів;
- ПП «Зернятко», яке займається вирощуванням зернових культур на землях загальною площею близько 100 га;
- ТОВ «Райський сад», яке займається вирощуванням фруктів та винограду.

### **Тема 3. УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМ БАНКОМ ТА ІНШИМИ ПРИРОДНИМИ РЕСУРСАМИ, ЩО ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ В АГРОБІЗНЕСІ**

1. Проблеми охорони земель сільськогосподарського призначення під час інтенсивного ведення агробізнесу
2. Екологічні вимоги щодо охорони води від забруднення під час здійснення сільськогосподарської діяльності
3. Вимоги щодо охорони атмосферного повітря від негативного впливу сільського господарства
4. Збереження біорізноманіття як необхідна складова сучасного агробізнесу
5. Екологічний менеджмент в агробізнесі

#### ***Завдання та кейси для поточного контролю***

1. Управління у сфері сільського господарства – це діяльність, яка потребує системного бачення усіх проблем, викликів та перспектив. На основі отриманих теоретичних знань та практичних навичок підготуйте творче завдання у вигляді написання есе на тему: «Сталий розвиток сільського господарства: погляд майбутнього управлінця». У цьому есе спробуйте висвітлити своє бачення ролі представника управління у побудові сталого розвитку сільського господарства як регіону, так і в цілому держави.

2. Уявіть себе топ-менеджером сільськогосподарського підприємства. Перед Вами стоїть принциповий вибір: або Ви розвиваєте бізнес у традиційному інтенсивному виробництві, або переходите на технології органічного виробництва. Спробуйте застосувати методику порівняльного аналізу та підібрати максимальну кількість аргументів за та проти кожного з альтернативних шляхів розвитку господарства.

Підсумуйте на основі проведеного аналізу, який з варіантів, на Вашу думку, має більше переваг.

Виконайте вправу відносно таких підприємств:

А) сільськогосподарське підприємство ПП «Мед», яке займається бджолярством;

Б) тепличне господарство ПП «Оазис», яке вирощує овочеві культури та зелень;

В) ФГ «Золотий ріг», яке займається вівчарством та козівництвом.

#### **Тема 4. УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ В АГРОБІЗНЕСІ**

1. Застава майна сільськогосподарського підприємства як основне забезпечення фінансових зобов'язань

2. Іпотека нерухомого майна: застосування в агробізнесі

3. Особливості інвестування в аграрні стартапи (управлінський аспект)

##### *Завдання та кейси для поточного контролю*

1. Вивчіть запропоновані кейси та визначіть, який з трьох фінансових інструментів (аграрна розписка, іпотека чи кредит) найбільш оптимальний, зважаючи на бажані обсяги залучених коштів та строк їх повернення.

А) ФГ «БІК» займається вівчарством, має 300 голів худоби, обробляє 70 га пасовищ та ріллі. Планує розширювати поголів'я та будувати новий просторий загін. Потребує значних та довгих грошей;

Б) ТОВ «Родючість» займається обробітком 300 га землі, вирощує переважно зерно-бобові. Має власну сільськогосподарську техніку іноземного виробництва. Під час посівної

не вистачає обігових коштів на закупівлю нового фунгіцида, застосування якого суттєво збільшить врожайність. Потребує порівняно невелику позику на короткий термін під реалізацію конкретної цілі;

В) ПП «Свіже» обробляє 30 га виноградників. Планує відкрити невелику крафтову винокурню. Потребує середніх за обсягом та довгих та строком коштів.

2. Між ФГ «Хитрий фермер» та ТОВ «Агросервіс» було укладено договір поставки, відповідно до якого фермерське господарство отримало замовлену партію мінеральних добрив, однак розрахуватися за них одразу перед початком посівної не змогло. Сторони домовилися, що ФГ видає фінансову розписку, за якою зобов'язується:

– виростити соняшник на 100 га (з переліком конкретних земельних ділянок; при цьому ФГ обробляє 1000 га);

– за рахунок зібраного врожаю оплатити отримані добрива до 1 жовтня.

Урожай виріс, був зібраний і благополучно проданий, а ТОВ «Агросервіс» розрахунку так і не отримало.

У порядку виконавчого провадження стало зрозуміло, що заставленого урожаю у ФГ фактично немає в наявності.

За даними податкової, ТОВ «Агросервіс» дізнався, що 5 жовтня ФГ здійснило продаж соняшника третій особі – ПП «Хата».

Яким чином, на Вашу думку, має діяти ТОВ «Агросервіс» у такому разі? До кого пред'являти вимоги?

#### **Тема 5. УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ АГРОБІЗНЕСУ**

1. Сезонні працівники як важлива складова трудового забезпечення агробізнесу

2. Використання праці жінок та дітей у сільському господарстві

3. Спонсорство та меценатство як складові соціальної стратегії сучасного агропідприємства

### *Завдання та кейси для поточного контролю*

1. Уявіть себе менеджером функціонуючого агропідприємства. Завдання, яке поклало на Вас керівництво, полягає у розробці стратегічного плану соціальної політики компанії. Ураховуючи специфіку діяльності, територіальне розміщення потужностей та виділений бюджет, спробуйте розробити найбільш креативний та ефективний план соціальної активності сільськогосподарського підприємства.

А) Ви є менеджером великого агрохолдингу, який обробляє землю та має бізнес-інтереси у кількох західних областях країни. Напрями діяльності: вирощування зернових, логістика, зберігання. Бюджет – 1 млн грн на рік;

Б) Ви є управлінцем самостійного агропідприємства «Золотий ріг», яке займається тваринництвом. Кілька тваринницьких комплексів розміщено на території двох територіальних громад. Бюджет – 250 тис. грн на рік;

В) Ви є менеджером ФГ «Аква», яке займається вирощуванням риби та інших водних живих біоресурсів у орендованому ставку на території громади сусіднього села. Бюджет – 20 тис. грн на рік.

Презентуючи свій план, зацентруйте окрему увагу власника на тому, які вигоди принесе підприємству такий вектор участі в соціальному житті.

2. Вивчіть управлінську структуру трьох будь-яких агрохолдингів на Ваш вибір. Спробуйте виявити логіку такої внутрішньої побудови залежно від специфіки сільськогосподарської діяльності, що ведеться відповідною групою компаній.

Потренуйтеся у формуванні оптимальної структури менеджменту для наступних видів підприємств:

- агрохолдинг, що складається з 4 сільськогосподарських підприємств – виробників рослинницької продукції, 2 тваринницьких комплексів, 1 елеватора, 2 дистриб'юторських центрів;

- сільськогосподарське підприємство, що займається виноградарством та виноробством: обробляє 100 га виноградників, має завод по виробництву вина, мережу фірмових магазинів.

Додатково візуалізуйте свої пропозиції за допомогою мультимедійних інструментів (наприклад, презентації).

### **Тема 6. ДОГОВІРНІ ВІДНОСИНИ У СФЕРІ АГРОБІЗНЕСУ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ**

1. Особливості переговорного процесу під час укладення договорів у агробізнесі

2. Письмова форма, державна реєстрація, нотаріальне посвідчення та інші особливі вимоги до оформлення договірних відносин в агробізнесі

3. Окремі види правочинів, які не є договорами та забезпечують юридичний супровід агробізнесу

### *Завдання та кейси для поточного контролю*

1. Між ТОВ «Свинний рай» та ПП «М'ясопродукти» було укладено договір поставки, відповідно до якого перше підприємство постачало живих свиней встановлених кондицій, а друге підприємство – покупець зобов'язувалося прийняти товар та оплатити його.

У період з 13 по 16 вересня ТОВ «Свинний рай» поставило покупцю 300 голів живих свиней на суму 1,6 млн грн загальною масою 23 тис. тонн. При відвантаженні товару закріпленим за позивачем державним ветеринарним лікарем здійснювався ветеринарний огляд тварин, їх визнано клінічно здоровими, про що ТОВ «Свинний рай» видавались корінці ветеринарних свідоцтв. ПП «М'ясопродукт» оплатило лише частину продукції – 150 тис. грн.

Однак після цієї поставки почалося найцікавіше. Виявилося, що у господарстві виробника уже кілька днів загадково гинуть тварини.

16 вересня о 16.00 (після завершення поставки) ТОВ «Свинний рай» повідомило управління Держпродспоживслужби про аномальну загибель свиней у господарстві.

17 вересня 2019 року після проведених аналізів було підтверджено спалах АЧС (африканської чуми свиней) та запроваджено карантин.

Тим часом, 19 вересня покупець – ПП «М'ясопродукт» провело забій отриманих свиней та спробувало продати м'ясо своїм власним контрагентам (ковбасному підприємству

та м'ясному магазину), однак вони повернули продукцію, посилаючись на те, що вона з карантинного господарства.

Доки ПП «М'ясопродукт» думало, що робити з цією свининою, час спливав.

1 жовтня за результатами ветеринарно-санітарного обстеження Держпродспоживслужбою було встановлено, що уся партія свинини підлягає утилізації, оскільки вона протермінована та вже зіпсувалася. Про зараження АЧС у рішенні мова не йшла.

5 жовтня ПП «М'ясопродукт» письмово звернулося до виробника ТОВ «Свинний рай» із вимогами:

- а) відшкодування збитків у зв'язку з поверненням продукції;
- б) відшкодування збитків, понесених у зв'язку з утилізацією усієї отриманої свинини;
- в) про відмову від договору поставки з підстав істотної невідповідності якісним характеристикам товару.

Підприємство наполягає на тому, що виробник свідомо поставив продукцію, яка підлягає обов'язковому знищенню у разі оголошення карантину відповідно до Інструкції з профілактики та боротьби з африканською чумою свиней.

Зі свого боку, виробник – ТОВ «Свинний рай» теж висунуло претензії до покупця та вимагало оплатити залишок суми за договором поставки, оскільки продукція була належним чином поставлена та прийнята без зауважень ще до початку дії карантину.

Подумайте, які управлінські рішення слід прийняти кожному з діючих осіб у цій проблемній ситуації.

2. Розгляньте дві ситуації, представлені нижче. У кожній з них вказано, в чому зацікавлені ФГ «Райський сад» – виробник фруктів, а також ТОВ «Сандора» – виробник фруктових соків. Ваше завдання полягає у тому, щоб запропонувати найбільш оптимальні договірні конструкції, що задовольняли б інтереси кожного з контрагентів.

А) ФГ «Райський сад» зацікавлене в: продажі не сировини, а продуктів її переробки; просуванні власного бренду соків; можливості використання чужих потужностей для короткострокового зберігання виготовлених соків.

ТОВ «Сандора» зацікавлене у: наданні послуг з вироблення концентрованого соку з фруктової сировини; збільшення

обсягу виконаних робіт та їх вартості; оптимізації використання своїх складських приміщень;

Б) ФГ «Райський сад» зацікавлене у: стабільному збуті фруктової продукції; оптимальній ціні; швидкій реалізації врожаю, оскільки воно не володіє холодильними установками.

ТОВ «Сандора» зацікавлене у: стабільних прогнозованих поставках фруктів; максимально передбачуваній ціні; контрольованій якості фруктів.

## **Тема 7. УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ МІЖ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРЬСЬКИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА ДЕРЖАВНИМИ ОРГАНАМИ ВЛАДИ ТА/АБО ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

1. Ліцензування у сфері агробізнесу
2. Державні реєстри як джерело інформації для управлінських рішень
3. Державний контроль у сфері агробізнесу

### *Завдання та кейси для поточного контролю*

1. Спробуйте за допомогою методу «5 чому?» виявити основну причину ліквідації профільного Міністерства аграрної політики та продовольства України. Створіть графічне чи мультимедійне зображення створеного Вами ланцюга причин. Підготуйте на основі проведеного аналізу лаконічний виступ тривалістю до 5 хвилин, під час якого озвучте власне бачення причинно-наслідкових зв'язків та висловіть власні міркування щодо доцільності ліквідації аграрного відомства.

2. Опрацюйте усі можливості, які надає сучасний Державний аграрний реєстр. Класифікуйте такі можливості та сформулюйте на цій основі головні вектори його функціонування. Спрогнозуйте, які наступні функції будуть доступні сільськогосподарським виробникам через цей портал? Запропонуйте можливі покращення такого управлінського інструменту як Державний аграрний реєстр.

3. Проаналізуйте правові засади функціонування Державного реєстру сільськогосподарських тварин. Протестуйте його доступні функціональні можливості. Спробуйте визначити, які функції з точки зору управління виконує такий реєстр? Поміркуйте, а чи може такий реєстр розширити свої можливості з метою надання ще більшої користі сільськогосподарським товаровиробникам?

4. Визначте, до якого різновиду державної підтримки відносяться найбільш розповсюджені заходи державної підтримки сільського господарства в Україні, а саме: а) часткова компенсація відсотків за кредитними договорами; б) відшкодування вартості закуплених племінних тварин; в) дотації на бджолосім'ї; г) відшкодування вартості тваринницьких об'єктів; д) єдиний податок четвертої групи.

## **Тема 8. РОЛЬ УПРАВЛІННЯ У СТВОРЕННІ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ЗАХИСТУ АГРОБІЗНЕСУ**

1. Системні підходи до фізичного захисту агропідприємства та його активів
2. Способи інформаційного захисту агропідприємства
3. Способи диверсифікації сільськогосподарської діяльності як шлях захисту агробізнесу

### *Завдання та кейси для поточного контролю*

1. За експертними розрахунками, проведеними станом на кінець 2022 року, існують аргументовані очікування настання серйозної агрокризи, починаючи з лютого 2024 року. Такі прогнози опираються на об'єктивні показники роботи галузі: у 2021 році в Україні було зібрано 120 млн тонн зернових, у 2022 році – 60 млн тонн, у 2023 році очікується близько 40 млн тонн. Тобто обсяги основного агровиробництва країни демонструють падіння втричі та тенденцію до подальшого зниження.

У зв'язку з цим, управлінські рішення щодо подальшого стратегічного розвитку агропідприємства треба приймати вже зараз. Спробуйте обґрунтувати оптимальний сценарій для:

А) агрохолдингу, який займається вирощуванням зернових, обробляє землі у південних та центральних регіонах країни;

Б) насіннєвого господарства, яке спеціалізується на виробництві насіння зернових, бобових та овочевих культур;

В) підприємства агрообслуговування, яке займається поставанням та реалізацією засобів захисту рослин, добрив, насіння;

Г) фермерського господарства, яке займається обробітком багаторічних насаджень – фруктових садів та виноградників;

Д) тепличного господарства по вирощуванню квітів та декоративних рослин;

Е) птахофабрики замкнутого циклу виробництва.

## 6. ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ ТА ВМІНЬ

### 6.1. Питання для підсумкового контролю

1. Поняття агробізнесу.
2. Економічне значення сучасного агробізнесу.
3. Екологічне значення сучасного агробізнесу.
4. Соціальне значення сучасного агробізнесу.
5. Суб'єкти сучасного агробізнесу.
6. Об'єкти сучасного агробізнесу.
7. Поняття та різновиди аграрних відносин.
8. Принципи управління агробізнесом.
9. Методи управління агробізнесом.
10. Засоби управління агробізнесом.
11. Поняття і склад земельного банку сільськогосподарського підприємства.
12. Правовий режим земель сільськогосподарського призначення.
13. Способи управління землями сільськогосподарського підприємства.
14. Управління використанням водних ресурсів в агробізнесі.
15. Управління використанням надр в агробізнесі.
16. Управління використанням лісових ресурсів в агробізнесі.
17. Основні моделі управління капіталом в агробізнесі.
18. Особливості кредитування агробізнесу.
19. Аграрні розписки як інструмент фінансування агробізнесу.
20. Лізинг в агробізнесі.
21. Використання векселів для фінансування сільськогосподарської діяльності.
22. Євробонди вітчизняних аграрних підприємств.
23. Особливості організації праці в агробізнесі.
24. Матеріальна відповідальність працівників.
25. Вимоги до охорони праці в сільському господарстві.
26. Шляхи формування соціальної відповідальності агробізнесу.

27. Види договорів у сфері агробізнесу.
28. Договори на виробництво сільськогосподарської продукції.
29. Договори про реалізацію сільськогосподарської продукції.
30. Договори про надання послуг та виконання робіт у сфері агробізнесу.
31. Система органів державної влади, що мають повноваження у сфері агробізнесу.
32. Повноваження та функції органів місцевого самоврядування у сфері агробізнесу.
33. Функціонал Державного аграрного реєстру та його використання в процесі прийняття управлінських рішень.
34. Різновиди державної підтримки агробізнесу.
35. Державно-приватне партнерство у сфері агробізнесу.
36. Поняття захисту агробізнесу.
37. Захист прав та інтересів сільськогосподарського підприємства під час здійснення контролю з боку органів державної влади та/або органів місцевого самоврядування.
38. Захист прав та інтересів сільськогосподарського підприємства від недобросовісних дій контрагентів та конкурентів.
39. Шляхи системного попередження та протидії аграрному рейдерству.
40. Агробізнес в Україні: сучасні проблемні питання управління.
41. Сталий розвиток сільських територій як важливий вектор управління агробізнесом.
42. Роль і значення управління у диверсифікації сільського господарства.
43. Ефективна державна аграрна політика та публічне управління: грані співвідношення понять.
44. Продовольча безпека як ціль публічного управління у сфері сільського господарства.
45. Принципи аграрного права та принципи управління у сфері сільського господарства.
46. Методологія та методи управління у сфері сільського господарства: співвідношення понять (теоретичний та практичний аспекти).

47. Проблеми охорони земель сільськогосподарського призначення під час інтенсивного ведення агробізнесу.

48. Екологічні вимоги щодо охорони води від забруднення під час здійснення сільськогосподарської діяльності.

49. Вимоги щодо охорони атмосферного повітря від негативного впливу сільського господарства.

50. Збереження біорізноманіття як необхідна складова сучасного агробізнесу.

51. Екологічний менеджмент в агробізнесі.

52. Застава майна сільськогосподарського підприємства як основне забезпечення фінансових зобов'язань.

53. Іпотека нерухомого майна: застосування в агробізнесі.

54. Особливості інвестування в аграрні стартапи (управлінський аспект).

55. Сезонні працівники як важлива складова трудового забезпечення агробізнесу.

56. Використання праці жінок та дітей у сільському господарстві.

57. Спонсорство та меценатство як складові соціальної стратегії сучасного агропідприємства.

58. Особливості переговорного процесу під час укладення договорів у агробізнесі.

59. Письмова форма, державна реєстрація, нотаріальне посвідчення та інші особливі вимоги до оформлення договірних відносин в агробізнесі.

60. Окремі види правочинів, які не є договорами та забезпечують юридичний супровід агробізнесу.

61. Ліцензування в сфері агробізнесу.

62. Державні реєстри як джерело інформації для управлінських рішень.

63. Державний контроль у сфері агробізнесу.

64. Системні підходи до фізичного захисту агропідприємства та його активів.

65. Способи інформаційного захисту агропідприємства.

66. Способи диверсифікації сільськогосподарської діяльності як шлях захисту агробізнесу.

## 6.2. Виконання завдань підсумкового контролю

1. Підготувати есе, в якому висвітлити будь-яку управлінську проблему у сучасному агробізнесі України. Під час підготовки використати ілюстративний практичний матеріал, власний досвід, соціологічні та статистичні дані. Сформулювати власний підхід до вирішення обраної проблеми. Публічно доповісти результати свого дослідження та захистити перед аудиторією.

2. Зробити аналіз стратегії і тактики управління конкретним підприємством, що провадить свою діяльність у сфері агробізнесу. Виділити найбільш оптимальні і доцільні кроки, зроблені менеджментом цього підприємства протягом останніх років, та спрогнозувати їх довгостроковий ефект. Виокремити також ті управлінські рішення, які мають негативний ефект (навести приклади та посилання) або можуть мати певні негативні наслідки в майбутньому. Запропонувати та аргументувати власне бачення оптимізації управління цим агропідприємством на основі знань, отриманих під час вивчення курсу.

*Навчальне видання*

*Серія «Навчально-методичні посібники  
кафедри аграрного, земельного та екологічного права  
Національного університету «Одеська юридична академія»»  
Заснована у 2017 році*

## **ПРОГРАМА ТА ПЛАНИ СЕМІНАРСЬКИХ (ПРАКТИЧНИХ) ЗАНЯТЬ З КУРСУ «УПРАВЛІННЯ АГРОБІЗНЕСОМ»**

Освітньо-професійна програма підготовки  
здобувачів вищої освіти ступеня бакалавра  
Національного університету «Одеська юридична академія»  
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Навчально-методичний посібник

|                    |                          |
|--------------------|--------------------------|
| Дизайн обкладинки  | <i>Валерія Савельєва</i> |
| Технічний редактор | <i>Юлія Назарова</i>     |
| Верстання          | <i>Ігор Стратій</i>      |



**ЮРИДИКА**  
**ВИДАВНИЦТВО**

Підписано до друку 29.06.2023 р. Формат 60×84/16.  
Папір офсетний. Гарнітура Book Antiqua. Цифровий друк.  
Ум. друк. арк. 5,93. Наклад 300. Замовлення № 051/0623.  
Віддруковано з готового оригінал-макета.

Видавництво і друкарня – Видавництво «Юридика»  
65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1  
Тел.: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08  
E-mail: mailbox@juridica.od.ua  
Свідцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 7653 від 18.08.2022 р.