

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-47>

УДК 330.322.5:338.43

**Трусова Наталія Вікторівна**

доктор економічних наук,  
професор кафедри фінансів, обліку та оподаткування,  
Таврійський державний агротехнологічний університет  
імені Дмитра Моторного  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9773-4534>

**Свиноус Надія Іванівна**

доктор філософії в галузі менеджменту,  
доцент кафедри обліку та фінансів,  
Університет економіки і підприємництва  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3640-0519>

**Желавська Наталія Вікторівна**

старший викладач кафедри економіки і менеджменту,  
Університет економіки і підприємництва  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5305-2460>

**Нянько Людмила Юрївна**

старший викладач кафедри обліку та фінансів,  
Університет економіки і підприємництва  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0763-487X>

**Natalia Trusova**

Dmytro Motorny Tavria State Agrotechnological University  
**Nadia Svyous, Natalia Zhelavska, Liudmyla Nianko**  
University of Economics and Entrepreneurship

**ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА  
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ:  
УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТЕКСТ****INVESTMENT POLICY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES:  
A MANAGERIAL CONTEXT**

**Анотація.** У статті досліджено теоретичні засади та прикладні аспекти формування й реалізації інвестиційної політики сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах трансформації аграрного сектору. Акцентовано увагу на значенні інвестицій як стратегічного ресурсу забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку аграрного виробництва. Обґрунтовано, що ефективна інвестиційна політика має ґрунтуватися на комплексному підході до управління інвестиційною діяльністю, з урахуванням як внутрішніх ресурсних можливостей, так і змін у макроекономічному середовищі. Виявлено чинники, які стримують інвестиційну активність аграрних підприємств, зокрема: високі ризики, низький рівень капіталізації, обмежений доступ до довгострокового фінансування, недосконалість державної підтримки. Приділено увагу ролі управлінських рішень у підвищенні інвестиційної привабливості підприємств та формуванні сприятливого інституційного середовища для інвестування.

**Ключові слова:** інвестиційна політика, сільськогосподарське підприємство, інвестиційна діяльність, управлінські рішення, інвестиційна привабливість, інституційне середовище, стратегічне управління, аграрний сектор.

**Summary.** The article examines the theoretical foundations and applied aspects of the formation and implementation of the investment policy of agricultural enterprises under the current conditions of transformation in Ukraine's agrarian sector. Emphasis is placed on the importance of investments as a strategic resource for ensuring competitiveness, technological renewal, and sustainable development of agricultural production in the context of globalization, increasing uncertainty, and the impact of wartime factors. It is substantiated that an effective investment policy should be based on a comprehensive and systematic approach to managing investment activities, which provides

for a harmonious combination of internal resource capabilities and external market conditions, taking into account macroeconomic trends, state regulation, and global market changes. Key barriers hindering investment activity in agricultural enterprises are identified, such as high financial and production risks, low capitalization, limited access to long-term credit, underdeveloped investment infrastructure, and insufficient effectiveness of government support programs. An analysis of investment planning practices commonly used in domestic agribusiness is carried out, and their shortcomings from the standpoint of strategic management are determined, including insufficient integration of investment decisions into the overall business strategy, lack of clear criteria for efficiency assessment, and low levels of process digitalization in investment monitoring. A model for managing investment policy is proposed, combining strategic and tactical planning levels, focusing on the implementation of targeted development programs, diversifying funding sources (bank loans, grants, investment funds, crowdfunding), and applying modern efficiency assessment tools such as discounted cash flows, payback periods, and profitability indexes. This includes improving the legal framework, developing an agricultural innovation ecosystem, and strengthening capital protection guarantees. The research results have practical significance for optimizing the investment strategies of agricultural enterprises, increasing their competitiveness in domestic and foreign markets, and can be used in shaping effective state investment policies and agribusiness support programs.

**Keywords:** investment policy, agricultural enterprise, investment activity, managerial decisions, investment attractiveness, institutional environment, strategic management, agrarian sector.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах трансформації аграрного сектору України інвестиційна діяльність стає ключовим інструментом формування конкурентоспроможного, інноваційного та сталого сільськогосподарського виробництва. В умовах високої волатильності ринкового середовища, посилення глобальних викликів, військових загроз, деградації ресурсної бази та кліматичних змін, потреба у модернізації агровиробництва через ефективне інвестування зростає як ніколи.

Інвестиції відіграють стратегічну роль у забезпеченні технологічного оновлення, диверсифікації продукції, підвищенні продуктивності праці, покращенні екологічних стандартів виробництва та інтеграції в міжнародні аграрні ланцюги доданої вартості. Водночас ефективна реалізація інвестиційних програм у сільському господарстві ускладнена специфікою галузі – сезонністю виробництва, високим рівнем ризиків, залежністю від природно-кліматичних факторів, нестабільністю ринкових цін та обмеженим доступом до довгострокових фінансових ресурсів.

У цьому контексті особливої актуальності набуває управлінський аспект формування інвестиційної політики сільськогосподарських підприємств. Необхідність поєднання стратегічного бачення, гнучкого оперативного управління та здатності до адаптації в умовах невизначеності ставить перед менеджментом аграрного бізнесу нові вимоги до планування, організації, фінансування та контролю інвестиційної діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Огляд останніх публікацій свідчить про зростання наукової уваги до стратегічного управління інвестиціями в аграрному секторі, зокрема в умовах невизначеності та трансформацій. В дослідженнях Н. І. Демчук, М. С. Кисельова [1] розглядаються підходи до оцінки інвестиційних ризиків і методи прийняття рішень в агропідприємствах із використанням цифрових інструментів. Мельник С. І. [7] та Левандівського О. Т. [7]

акцентують увагу на ролі інституційного середовища, фінансових важелів і державної підтримки як чинників формування ефективної інвестиційної політики. Окремі публікації (Ж. В. Гарбар, К. С. Майбородюк) висвітлюють важливість ESG-орієнтації інвестицій, що сприяє підвищенню довгострокової стійкості сільськогосподарських підприємств. Крім того, вітчизняні дослідження, зокрема М. А. Однорога, акцентують на інтеграції інвестиційної політики з цифровою трансформацією управлінських процесів, особливо у сфері ресурсозбереження, логістики та модернізації виробничих потужностей.

**Метою статті** є дослідження сутності, особливостей та механізмів реалізації інвестиційної політики сільськогосподарських підприємств в управлінському контексті, а також аналіз викликів і перспектив ефективного управління інвестиційними процесами у сучасних умовах.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Інвестиційна політика сільськогосподарських підприємств є складовою загальної економічної стратегії, яка формує умови для ефективного використання фінансових, матеріальних та інтелектуальних ресурсів у процесі розширеного відтворення. Вона визначає пріоритети та напрями капіталовкладень, оптимізує джерела фінансування та забезпечує досягнення довгострокових економічних результатів. Теоретичне обґрунтування інвестиційної політики базується на класичних положеннях інвестиційного менеджменту, теорії капіталу, ризику, вартості грошей у часі, а також концепції сталого розвитку.

Згідно з науковими підходами, інвестиційна політика – це сукупність цілей, принципів, методів і механізмів управління інвестиційною діяльністю підприємства [1]. У контексті сільськогосподарського виробництва така політика повинна бути адаптована до галузевої специфіки, враховуючи нерівномірність надходжень, сезонність робіт, потребу в оновленні технічної бази та значний вплив природних чинників.

Основні принципи побудови інвестиційної політики сільськогосподарських підприємств:

– Цілеспрямованість – узгодженість інвестиційних рішень із загальними стратегічними цілями підприємства.

– Оптимальність – вибір найбільш доцільних варіантів інвестування з урахуванням ресурсних можливостей та очікуваних результатів.

– Ефективність – досягнення максимального ефекту від кожної вкладеної одиниці ресурсу.

– Ризик-орієнтованість – оцінка та мінімізація можливих втрат в умовах нестабільного ринкового середовища.

– Інноваційність – підтримка технологічного оновлення та модернізації виробництва.

– Системність – взаємопов'язаність інвестиційних рішень із фінансовою, виробничою, маркетинговою та кадровою політикою.

У сучасному економічному середовищі сільськогосподарське підприємство може здійснювати реальні інвестиції (у матеріальні активи: техніку, будівлі, земельні покращення, тваринницькі комплекси) та фінансові інвестиції (у цінні папери, частки в інших підприємствах, інструменти хеджування ризиків). Значну увагу слід приділяти також інтелектуальним інвестиціям – у навчання персоналу, управлінські інновації, цифрові технології та інформаційні системи.

Інвестиційні ресурси в агросекторі формуються за рахунок:

– внутрішніх джерел – прибутку, амортизаційних відрахувань, внутрішніх резервів, продажу активів;

– зовнішніх джерел – банківських кредитів, лізингу, фінансової допомоги від держави, міжнародної технічної допомоги, іноземних інвестицій, коштів інвесторів чи інвестиційних фондів [2].

При цьому ефективність використання інвестицій значною мірою залежить від якості управлінських рішень, що приймаються на основі аналізу економічної доцільності, варіантності сценаріїв розвитку та прогнозу ризиків.

Сучасні теорії підкреслюють важливість інтеграції інвестиційної політики у загальну систему корпоративного управління. Вона має включати інвестиційне планування, пошук фінансових ресурсів, реалізацію проектів, контроль та оцінку ефективності. Окрему роль відіграє формування інвестиційного клімату на рівні підприємства, який визначається рівнем прозорості управління, корпоративної культури, наявності партнерських зв'язків та репутації на ринку [3].

Таким чином, інвестиційна політика аграрного підприємства – це не лише технічний процес прийняття фінансових рішень, а й комплексна управлінська система, яка визначає вектор довгострокового розвитку, адаптації до зовнішніх умов та зростання вартості бізнесу.

Управління інвестиційною діяльністю сільськогосподарських підприємств є важливою складовою системи стратегічного менеджменту. Воно охоплює процеси планування, організації, мотивації та контролю за реалізацією інвестиційних проектів з метою підвищення ефективності функціонування підприємства у довгостроковій перспективі. Враховуючи складність і ризиковість аграрного бізнесу, інвестиційна політика має спиратися на гнучкий і адаптивний підхід, що базується на принципах проектного управління, системного аналізу та управління ризиками.

Першим і ключовим етапом управління інвестиційною діяльністю є формування стратегічного бачення розвитку підприємства. Ефективна інвестиційна стратегія має враховувати такі чинники: довгострокову рентабельність обраних напрямів інвестування; ринкові тренди (зростання попиту на органічну продукцію, експортний потенціал культур, розвиток нішевих ринків тощо); доступність фінансових ресурсів і можливість залучення партнерських інвестицій; потенціал підприємства щодо впровадження інновацій.

За даними Державної служби статистики України, у 2023 році частка капітальних інвестицій в аграрний сектор становила близько 7,6% від загального обсягу інвестицій в економіку. При цьому найбільша частка цих коштів була спрямована на сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних послуг, з акцентом на модернізацію технічного парку та будівництво інфраструктурних об'єктів.

На цьому етапі застосовуються методи економічного аналізу, що дозволяють обґрунтувати доцільність інвестицій: NPV (Net Present Value) – визначає чисту приведену вартість проекту; IRR (Internal Rate of Return) – внутрішня норма прибутковості; PI (Profitability Index) – індекс прибутковості; Період окупності – оцінює швидкість повернення інвестицій.

Управлінське рішення базується не лише на фінансових показниках, але й на врахуванні соціальних ефектів (створення робочих місць у сільських громадах), екологічної відповідальності (впровадження ощадливих технологій), регуляторного середовища.

Нині понад 60% агровиробників використовують лише базові показники окупності інвестицій, нехтуючи стратегічною оцінкою ризиків, альтернативних витрат та нефінансових вигод, що свідчить про потребу у підвищенні фінансової грамотності керівників.

Сільськогосподарська діяльність є однією з найбільш ризикових у економіці, що зумовлює особливу роль управління ризиками в інвестиційній політиці. Основні види ризиків: природні (кліматичні, погодні); ринкові (цінові коливання, нестабільність попиту); політичні (військові дії,

зміни у державній підтримці); фінансові (інфляція, девальвація, процентні ставки).

Управлінські рішення мають включати: диверсифікацію інвестиційного портфеля; використання агрострахування; створення резервних фондів; впровадження систем раннього попередження та антикризового планування.

В даний час близько 70% українських агропідприємств не мають розроблених політик ризик-менеджменту, що ускладнює їх здатність адаптуватися до ринкових і природних шоків.

Менеджмент підприємства повинен активно шукати і залучати інвестиційні ресурси із зовнішніх джерел. Найбільш поширені інструменти: банківські кредити (з державними гарантіями або компенсаціями ставок); фінансовий лізинг (особливо на техніку та обладнання); державні програми підтримки (зокрема, компенсація вартості техніки, часткова підтримка страхування); грантові програми (ЄС, USAID, FAO); інституційні інвестори (венчурні фонди, кооперативи, асоціації) [4].

У 2023 році обсяг залучених коштів у межах державних програм підтримки агросектору становив понад 8 млрд грн, однак доступ до цих ресурсів отримали здебільшого середні та великі підприємства, тоді як дрібні виробники мають обмежений доступ через складність процедур.

Узагальнюючи, управлінський контекст інвестиційної політики в аграрному секторі вимагає від керівників підприємств високого рівня стратегічного мислення, здатності до системного аналізу та проєктного управління. Неefективне управління інвестиційним процесом часто призводить до втрати ресурсів, нереалізованого потенціалу або навіть фінансової нестабільності. Натомість підприємства, які впроваджують професійні підходи до управління інвестиціями, демонструють вищі темпи зростання, стійкість до зовнішніх шоків та кращу інтеграцію в глобальні агроланцюги.

Повномасштабна війна в Україні спричинила глибокі зміни в управлінському контексті інвестиційної політики аграрного сектору. Традиційні підходи до стратегічного планування, капіталовкладень та оцінки інвестиційних проєктів виявилися недостатньо ефективними в умовах глибокої економічної, безпекової та логістичної нестабільності. Відтак управління інвестиційною політикою набуло кризового характеру та орієнтується переважно на тактичну мобільність, ризик-менеджмент і збереження функціональності аграрного виробництва.

Ключовою рисою сучасного управлінського контексту є необхідність прийняття рішень в умовах високої невизначеності та ризику. Відсутність чітких прогнозів щодо тривалості бойових дій, зміни регіонального розподілу активів, порушення логістичних ланцюгів та скорочення

експортних можливостей змушують аграрні підприємства вдаватися до сценарного планування та гнучкого управління інвестиційними ресурсами. Це передбачає не лише постійний моніторинг внутрішніх і зовнішніх чинників, але й оперативне коригування інвестиційної стратегії.

Фокус управління інвестиційною політикою зміщується з розвитку на забезпечення життєздатності підприємств. Управлінські рішення концентруються на підтримці мінімально необхідного рівня технологічної оснащеності, збереженні персоналу, функціонуванні базових логістичних каналів і ресурсозабезпеченні. Значно зростає роль інвестицій у безпеку – облаштування укриттів, охорону об'єктів, закупівлю резервного енергозабезпечення.

У нових умовах формується попит на альтернативні управлінські моделі, які базуються на децентралізації рішень, делегуванні відповідальності та швидкій адаптації до змін. Оперативне управління інвестиційними потоками потребує нових компетенцій у менеджерів – уміння працювати з донорськими структурами, грантами, міжнародними фондами, застосовувати ризик-орієнтовані підходи до оцінки проєктів.

Крім того, управлінський контекст набуває ознак партнерської взаємодії з державою, яка в умовах війни виконує роль не лише регулятора, а й активного учасника інвестиційного процесу. Через державні програми підтримки, субсидії, інструменти пільгового кредитування, страхування ризиків та міжнародну технічну допомогу створюється зовнішнє інституційне середовище, здатне частково компенсувати втрати та стимулювати локальні інвестиційні ініціативи. Проте ефективність цієї взаємодії багато в чому залежить від узгодженості дій на рівні центральних і регіональних органів влади, прозорості процедур та своєчасності управлінських рішень.

Геополітичний фактор і зовнішньоекономічне середовище також входять до управлінського контексту, адже доступ до міжнародних ринків, гуманітарної допомоги та партнерських програм визначає обсяг і напрямки можливих інвестицій. Для багатьох підприємств саме зовнішні джерела стали основним фінансовим джерелом реалізації інвестиційних ініціатив – зокрема у сферах переробки, енергонезалежності, відновлення логістики та переходу на стійкі агротехнології.

Таким чином, управлінський контекст інвестиційної політики в аграрному секторі в умовах війни трансформується в напрямі оперативності, адаптивності та орієнтації на виживання. Стратегічне бачення зберігається, однак поступається першочерговим тактичним цілям – мінімізації втрат, підтримці виробничого процесу, збереженню кадрового потенціалу та формуванню основи для повоєнного відновлення.

Сільське господарство в Україні має високий інвестиційний потенціал, проте його реалізація стримується низкою суттєвих перешкод [5]. Ці виклики мають як об'єктивний, так і управлінський характер, часто поєднуючи макроекономічні, політичні та внутрішньогосподарські чинники.

Одним із ключових бар'єрів для довгострокового інвестування є висока волатильність економіки: інфляційні коливання, девальвація гривні, зміни податкових ставок і державної політики. У контексті війни ситуація ускладнилася через руйнування логістики, зростання вартості імпортованих ресурсів, дефіцит пального тощо.

За 2022–2023 роки сільськогосподарські підприємства втратили близько 30% доступу до зовнішніх джерел фінансування саме через девальваційні ризики та високу вартість обслуговування боргу.

Проблеми з правовою визначеністю, складність земельних відносин, ризики рейдерства та бюрократичні перепони є критичними чинниками, що стримують залучення інвестицій. Відсутність стабільних правил гри, часті зміни законодавства, складна процедура отримання дозволів або компенсацій негативно впливають на довіру інвесторів [6].

Малі та середні агропідприємства часто не мають змоги отримати довгострокові кредити через високі відсоткові ставки (у 2023 р. – 16–18%); недостатню заставну базу; складні вимоги банків до фінансової звітності; низький кредитний рейтинг.

65% агровиробників зверталися за позиками, але лише 37% реально отримали фінансування.

Сільське господарство відчуває дефіцит кваліфікованих менеджерів з інвестицій, фінансистів, аграрних економістів. Багато підприємств не мають розробленої інвестиційної стратегії, бюджетування або аналізу ефективності капіталовкладень. Це призводить до нераціонального використання коштів або зупинки проєктів [7].

Військова агресія РФ спричинила значне порушення логістичних ланцюгів – руйнування портів, доріг, елеваторів. Це обмежує не тільки фізичну можливість експорту, а й стримує інвестиції у виробництво із доданою вартістю.

За даними Міністерства аграрної політики, понад 17% об'єктів сільськогосподарської інфраструктури постраждали або знищені у 2022–2023 роках.

Управління інвестиційною політикою сільськогосподарських підприємств в умовах війни характеризується рядом принципово нових особливостей, обумовлених кризовим характером зовнішнього середовища, зростанням невизначеності та високим рівнем ризиків. Передусім відбувається зміна інвестиційних пріоритетів:

якщо в довоєнний період основну увагу приділяли модернізації технічної бази, впровадженню інновацій та розширенню виробничих потужностей, то в умовах війни головними орієнтирами стали збереження основних активів, забезпечення виробничої безпеки та підтримка елементарної стійкості підприємства до зовнішніх шоків.

Внаслідок зменшення доступності банківського кредитування, скорочення приватних інвестицій та загального падіння платоспроможності підприємств, посилилася залежність аграрного бізнесу від альтернативних джерел фінансування. У першу чергу йдеться про використання міжнародної технічної допомоги, державних компенсаційних програм, грантів, краудфандингових платформ, а також про співпрацю з неурядовими організаціями. Це вимагає від керівників підприємств нових навичок в управлінні проєктами, взаємодії з донорами, а також формування інвестиційних рішень з урахуванням швидкозмінного середовища.

Особливістю є також підвищення рівня інвестиційних ризиків, які набули системного характеру: йдеться не лише про економічну нестабільність, але й про фізичні загрози знищення інфраструктури, втрати земельного фонду, порушення логістичних ланцюгів. У цих умовах підприємства орієнтуються переважно на короткострокові, тактичні інвестиції, спрямовані на підтримку поточних процесів – ремонти, енергозабезпечення, закупівля насіння, добрив та пального. Це істотно змінює профіль інвестиційної політики, яка стає антикризовою, оборонною за своєю суттю.

Управлінські рішення приймаються в умовах високої динаміки подій, що вимагає оперативності, гнучкості, делегування повноважень та переходу до сценарного планування. Зростає роль внутрішніх аналітичних центрів підприємств, здатних оцінювати ризики, розробляти стратегії адаптації та прогнозувати зміни в макроекономічному середовищі. Водночас важливу роль відіграє держава, яка, через інструменти державної підтримки, грантові програми, податкові пільги та кредитні гарантії, може частково компенсувати ризики й стимулювати збереження інвестиційної активності в аграрному секторі.

Окремо варто зазначити наявність просторових асиметрій. У регіонах, що перебувають у зоні бойових дій, інвестиційна діяльність практично зупинена. Водночас у західних та центральних регіонах фіксується адаптація підприємств до нових умов через переорієнтацію на локальні ринки, розвиток нішевого виробництва, відновлення переробних потужностей. Це формує передумови для виникнення нових моделей інвестування, зокрема у сферах безпеки, дронних технологій, логістики, цифрового агроменеджменту.

Таким чином, в умовах війни інвестиційна політика сільськогосподарських підприємств набуває мобільного, кризостійкого та адаптивного характеру. Її ефективність залежить від здатності підприємства оперативно реагувати на загрози, формувати нові партнерства, диверсифікувати ризики та зберігати стратегічне бачення навіть у надзвичайно нестабільних умовах.

Попри успішні кейси цифровізації, загалом рівень диджиталізації в агросекторі залишається низьким, особливо серед малих підприємств. Брак доступу до інтернету, відсутність навичок користування аналітичними платформами, небажання інвестувати в AgTech – усе це стримує ефективність інвестицій.

Для подолання зазначених викликів сільськогосподарські підприємства повинні: формувати інвестиційну стратегію з урахуванням ризик-менеджменту; розвивати кадровий потенціал у сфері економіки та фінансів; залучати інституційних партнерів – як державних, так і міжнародних; підвищувати прозорість фінансової звітності для покращення доступу до ресурсів; впроваджувати цифрові рішення та інновації для оптимізації виробництва.

Також важливо, щоб державна політика забезпечувала стабільне інституційне середовище, знижувала бар'єри виходу на ринки та створювала передбачувані правила гри для всіх гравців аграрного сектору.

В умовах глибоких соціально-економічних трансформацій, посилені військовими викликами та адаптацією до євроінтеграційних процесів, ефективна інвестиційна політика сільськогосподарських підприємств стає критичним

чинником їхньої життєздатності та конкурентоспроможності [8]. Щоб забезпечити обґрунтоване управлінське прийняття рішень щодо залучення, розподілу та використання інвестиційних ресурсів, доцільно використовувати інструменти стратегічного аналізу, зокрема метод SWOT.

SWOT-аналіз дає змогу виявити та систематизувати внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони) підприємств, а також зовнішні чинники (можливості та загрози), які впливають на формування та реалізацію їхньої інвестиційної політики (табл. 1). Це дозволяє формувати гнучкі управлінські стратегії, адаптовані до динамічного середовища та орієнтовані на довгострокову ефективність.

Проведений SWOT-аналіз дозволяє зробити низку важливих висновків щодо стану та перспектив інвестиційної політики сільськогосподарських підприємств в Україні:

Потужний внутрішній потенціал галузі – природно-кліматичні умови, наявність земельних ресурсів, досвід реалізації великих інвестиційних проєктів – створюють передумови для активного залучення капіталу в агросектор.

Основні внутрішні слабкості пов'язані із недосконалістю управління, обмеженим доступом до фінансування, дефіцитом кваліфікованих кадрів, а також відсутністю довгострокових інвестиційних стратегій на рівні окремих підприємств.

Можливості зовнішнього середовища, зокрема відкриття ринку землі, євроінтеграція, розвиток кооперації, участь у міжнародних програмах підтримки та зростання попиту на перероблену продукцію – можуть суттєво активізувати інвестиційний розвиток аграрного сектору.

**Таблиця 1 – SWOT-аналіз інвестиційної політики сільськогосподарських підприємств України**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
Високий аграрний потенціал країни (родючі ґрунти, агрокліматичні зони)	Низький рівень фінансової грамотності та управлінської компетентності у багатьох підприємствах
Досвід реалізації великих агроінвестиційних проєктів (агрохолдинги, кооперативи)	Застаріла матеріально-технічна база на багатьох підприємствах
Активне використання міжнародної технічної допомоги (гранти, навчальні програми)	Висока залежність від власного капіталу, обмежений доступ до банківського кредитування
Поступове поширення цифрових технологій у середніх та великих господарствах	Недостатня стратегічна інвестиційна планованість на рівні МСП
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
Залучення іноземних інвесторів завдяки лібералізації ринку землі та євроінтеграційним процесам	Воєнні дії на значній частині території України, ризик втрати активів
Зростання попиту на продукцію з високою доданою вартістю (органіка, нішеві культури, переробка)	Макроекономічна нестабільність, інфляція, валютні ризики
Розвиток державно-приватного партнерства та інструментів державної підтримки (часткове відшкодування техніки, компенсація відсотків)	Складність нормативного поля, ризики рейдерства, нестабільність регуляторної політики
Можливості кооперації, кластеризації, агротуризму, ESG-проєктів	Дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері агроекономіки, фінансів та управління

Джерело: власна розробка автора

Загрози мають системний характер і потребують управлінської гнучкості: це і воєнна нестабільність, і ризики інфляції, і правова невизначеність, і інфраструктурні втрати. Без активної участі держави, адаптивного регулювання та ефективної політики безпеки ці загрози можуть нівелювати ефект навіть найкращих внутрішніх зусиль підприємств.

Таким чином, SWOT-аналіз виступає ефективним інструментом діагностики стану інвестиційної політики та основою для формування індивідуальних стратегічних карт розвитку підприємств, які враховують не лише поточну ситуацію, але й динаміку трансформацій аграрного ринку в Україні.

Умови війни істотно трансформують підходи до управління інвестиційною політикою сільськогосподарських підприємств, вимагаючи високого рівня адаптивності, оперативного реагування та переорієнтації пріоритетів. У традиційних моделях інвестиційної діяльності переважав акцент на довгострокову дохідність та модернізацію, однак в умовах воєнного конфлікту ключовими стають збереження виробничого потенціалу, забезпечення базової фінансової стійкості та підвищення антикризової стійкості підприємств [9].

Сучасне управління інвестиційною політикою має ґрунтуватися на поєднанні стратегічного бачення з тактичною гнучкістю, орієнтацією на інвестиції в безпеку, логістику, цифрові рішення, енергоефективність і відновлення виробничої інфраструктури. Важливим є також використання альтернативних джерел фінансування (грантів, програм міжнародної підтримки, соціально відповідальних інвесторів), а також тісна взаємодія з державними структурами щодо формування сприятливого інституційного середовища для інвестування в аграрну сферу.

Таким чином, в умовах воєнних загроз інвестиційна політика сільськогосподарських підприємств має трансформуватися у напрямі кризостійкого, гнучкого та стратегічно вивіреного управління, що враховує як короткострокові виклики, так і довгострокові цілі сталого розвитку аграрного виробництва в Україні.

**Висновки.** Отже, інвестиційна політика є ключовим інструментом формування конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку сільськогосподарських підприємств. Її ефективність

значною мірою залежить від поєднання зовнішніх умов і внутрішньогосподарських рішень, що приймаються в управлінському контексті.

По-перше, вітчизняні сільськогосподарські підприємства функціонують в умовах високих ризиків, спричинених військовими подіями, нестабільним економічним середовищем та трансформаційними змінами в агрополітиці. Це значно ускладнює інвестиційне планування та знижує привабливість галузі для довгострокових вкладень.

По-друге, дослідження підтверджує, що значна частина проблем інвестиційного характеру має внутрішньоорганізаційну природу: недостатній рівень стратегічного управління, відсутність обґрунтованих інвестиційних планів, слабка управлінська та кадрова база, низький рівень цифрової трансформації. Це вимагає переорієнтації на проактивне управління та впровадження сучасних підходів до інвестування.

По-третє, SWOT-аналіз дав змогу систематизувати основні сильні та слабкі сторони аграрного сектору, а також окреслити можливості й загрози, які повинні бути враховані при формуванні інвестиційної політики. Зокрема, відкриття ринку землі, можливості для кооперації, залучення міжнародної допомоги та зростання попиту на продукцію з доданою вартістю – створюють нові стратегічні горизонти для сільськогосподарських виробників.

По-четверте, успішні практики українських підприємств демонструють, що на тлі загальних труднощів існують приклади ефективного управління інвестиціями – через впровадження інновацій, співпрацю з донорами, модернізацію технічного парку та розвиток переробки. Це підтверджує доцільність стратегічного підходу до інвестування навіть у кризових умовах.

Формування ефективної інвестиційної політики повинно ґрунтуватися на таких управлінських принципах: стратегічне планування та управління ризиками; диверсифікація джерел фінансування; цифрова трансформація управлінських процесів; розвиток людського капіталу; партнерство з державними та міжнародними інституціями.

Усі ці напрями потребують координації з боку державної політики, наукового супроводу та ініціативності самих сільськогосподарських підприємств.

### Список використаних джерел:

1. Демчук Н. І., Кисельова М. С. Інвестиційне забезпечення сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2016. № 24. С. 21-26.
2. Петренко Н. О. Інноваційні аспекти формування інвестиційної політики стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 12. С. 38-45.
3. Важинський Ф. А., Лалакулич М. Ю. Активізація інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка*. 2015. № 2(2). С. 56-61.
4. Супрун О. О. Розвиток інвестиційного забезпечення діяльності сільськогосподарських підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. № 2. С. 156-163.

5. Бурлака Н. І. Розвиток інвестиційної діяльності підприємств України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 8. С. 37-44. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.8.37>
6. Левандівський О. Т., Циріль Т. В. Інвестиційна привабливість сільськогосподарських підприємств регіону. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2020. № 16(2). С. 188-199.
7. Мельник С. І., Свиноус І. В., Фурман, І. В., Трофімова Г. В., Стариченко Є. М. Інвестиційна діяльність сільськогосподарських підприємств в умовах трансформаційних процесів. *Економіка та держава*. 2021. № 11. С. 14-19. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.11.14>
8. Однорог М. А. Розвиток інвестиційного забезпечення в сільськогосподарських підприємствах агропромислового комплексу. *Економіка та держава*. 2014. № 10. С. 49-50.
9. Гарбар Ж. В., Майбородюк, К. С. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 12. С. 18-22. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.12.18>

### References:

1. Demchuk N., Kyseleva M. (2016) Investytsiine zabezpechennia silskohospodarskykh pidpriemstv [Investment support for agricultural enterprises]. *Ahrosvit – Agrosvit*, no. 24, pp. 21-26.
2. Petrenko N. (2017) Innovatsiini aspekty formuvannia investytsiinoi polityky stratehichnoho rozvytku silskohospodarskykh pidpriemstv [Innovative aspects of forming investment policy of strategic development of agricultural enterprises]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, no. 12, pp. 38-45.
3. Vazhinsky F., Lalakulich M. (2015) Aktyvizatsiia investytsiinoi diialnosti silskohospodarskykh pidpriemstv [Activation of investment activity of agricultural enterprises]. *Naukovyi visnyk Mukachevskoho derzhavnoho universytetu. Ser.: Ekonomika – Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Ser.: Economics*, no. 2(2), pp. 56-61.
4. Suprun O. (2014) Rozvytok investytsiinoho zabezpechennia diialnosti silskohospodarskykh pidpriemstv [Development of investment support for the activities of agricultural enterprises]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Bulletin of socio-economic research*, no. 2, pp. 156-163.
5. Burlaka N. (2019) Rozvytok investytsiinoi diialnosti pidpriemstv Ukrainy. [Development of investment activity of Ukrainian enterprises]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, no. 8, pp. 37-44.
6. Levandivskiy O., Tsyryl T. (2020) Investytsiina pryvablyvist silskohospodarskykh pidpriemstv rehionu [Investment attractiveness of agricultural enterprises of the region]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu – Current problems of development of the regional economy*, no. 16(2), pp. 188-199.
7. Melnyk S., Svinous I., Furman I., Trofimova G., Starychenko E. (2021) Investytsiina diialnist silskohospodarskykh pidpriemstv v umovakh transformatsiinykh protsesiv [Investment activity of agricultural enterprises in the context of transformation processes]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, no. 11, pp. 14-19.
8. Odnorog M. (2014) Rozvytok investytsiinoho zabezpechennia v silskohospodarskykh pidpriemstvakh ahropromyslovoho kompleksu. [Development of investment support in agricultural enterprises of the agro-industrial complex]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, no. 10, pp. 49-50.
9. Garbar Zh., Mayborodyuk K. (2021) Investytsiine zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku silskohospodarskykh pidpriemstv Ukrainy. [Investment support for innovative development of agricultural enterprises of Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*. no. 12, pp. 18-22.

Стаття надійшла до редакції 18.07.2025