

# БЕЗПЕКА І БЕЗПЕЧНІСТЬ ХАРЧУВАННЯ ПІД ЧАС І ПІСЛЯ ВІЙНИ



Київ - 2022

**Українська національна платформа Форуму громадянського суспільства Східного партнерства** (<http://eap-csf.org.ua/>) – це мережа з понад 140 громадських організацій України, що відстоює українські інтереси в рамках Східного партнерства. Платформа є частиною Форуму громадянського суспільства Східного партнерства (ФГС СхП).

**Форум громадянського суспільства Східного партнерства** (<https://eap-csf.eu/>) – це унікальна багаторівнева регіональна платформа громадянського суспільства, спрямована на просування європейської інтеграції, сприяння реформам та демократичним перетворенням у шести країнах Східного партнерства – Вірменії, Азербайджані, Білорусі, Грузії, Молдові та Україні. Будучи громадським елементом СхП, ФГС СхП намагається посилити громадянське суспільство у регіоні, підвищити рівень плюралізму у публічному дискурсі та політиці шляхом сприяння демократії участі та фундаментальних свобод. ФГС СхП - це позапартійна добросовісна неурядова організація.

#### **Контакти:**

Українська національна платформа  
Форуму громадянського суспільства Східного партнерства  
[www.eap-csf.org.ua](http://www.eap-csf.org.ua)  
[unp.eap@gmail.com](mailto:unp.eap@gmail.com)  
[www.facebook.com/unp.eap.csf](http://www.facebook.com/unp.eap.csf)

ГО «Аналітичний центр Аграрного союзу України»  
+38 068 275 49 96, [ac.agrouu@gmail.com](mailto:ac.agrouu@gmail.com)  
<http://www.auu.org.ua/uk/publications/web/66/>  
<http://www.auu.org.ua/uk/publications/web/1865/>

Окремі думки, наведені у даному документі є виключною відповідальністю ГО Аналітичний центр Аграрного союзу України і жодним чином не відображає точку зору Європейського Союзу чи Інституту економічних досліджень та політичних консультацій

**Моніторинговий звіт «Безпека і безпечність харчування під час і після війни»** підготовлений ГО «Аналітичний центр Аграрного союзу України» в партнерстві з Торгово-промисловою палатою України та Всеукраїнською асоціацією з питань захисту прав споживачів «Споживча довіра» в рамках проекту «Підтримка діяльності УНП ФГС СхП у 2021-2023 роках», який реалізує Інститут економічних досліджень та політичних консультацій за фінансової підтримки Європейського Союзу, за результатами:

- фокус-групи для аграрного та харчового бізнесу «Оцінка стану продовольчої безпеки та ситуації на продовольчих ринках в регіоні» 27 жовтня 2022 року

▶ [відеозапис фокус-групи](#)

- експертного круглого столу «Перспективи післявоєнного розвитку виробництва продуктів харчування в контексті євроінтеграції згідно Зеленого курсу ЄС та концепція «від лану до столу» як його частини» 27 вересня 2022 року

▶ [відеозапис круглого столу](#)

Особливістю даного моніторингового звіту є те, що він повністю базується на інформації, наданій стейкхолдерами – членами профільного експертного середовища та представниками бізнесу. Посилання на авторів висловлених думок міститься в дужках<sup>(тут)</sup>, зазначене число відповідає номеру автора в переліку членів авторського колективу моніторингового звіту, який наведений наприкінці звіту.

З додатковою інформацією про стан справ під час війни у сфері аграрного бізнесу та серед операторів ринку харчових продуктів можна ознайомитися на ресурсах:

- Міністерство аграрної політики та продовольства України

▶ [сайт](#)

- Держпродспоживслужба України

▶ [сайт](#)

- Дослідження мікро-, малого і середнього підприємництва©, підготовленого ТОВ «Інфо Сапієнс Інтернешнл» на замовлення представництва Центру міжнародного приватного підприємництва (CIPE) в Україні

▶ [звіт](#)

© **Авторський колектив**

(інформація експертів захищається згідно законодавства про авторське право)

© **ГО «Аналітичний центр АСУ»**

(громадська організація, яка об'єднує фахівців у сфері сільського господарства та виробництва харчових продуктів)

# ЗМІСТ

## I. Стан продовольчої безпеки та ситуація на продовольчих ринках

[Стан справ](#)

[Динаміка змін](#)

[Цінова ситуація](#)

[Status-quo](#)

## II. Перспективи розвитку харчового виробництва у регіонах

[Львівщина](#)

[Закарпаття](#)

[Рівненщина](#)

[Івано-Франківщина](#)

[Хмельниччина](#)

[Вінниччина](#)

[Київщина](#)

[Житомирщина](#)

[Чернігівщина](#)

[Сумщина](#)

[Дніпропетровщина](#)

[Донеччина](#)

[Запоріжжя](#)

## III. Точка зору бізнесу на післявоєнний розвиток

[Безпечність харчових продуктів](#)

[Додана вартість](#)

[Стратегічна перспектива](#)

## IV. Захист прав споживачів харчових продуктів під час війни і на етапі здобуття членства в ЄС

[Status-quo](#)

[Воєнний стан](#)

[Участь держави](#)

[Поширення інформації](#)

[Досвід ЄС](#)

[Післявоєнне відновлення](#)

## V. Рамкові умови для післявоєнного розвитку харчового бізнесу в Україні

[Модель національної економіки](#)

[Механізми післявоєнної відбудови](#)

[Пріоритети розвитку](#)

[Законодавство](#)

[Державне управління](#)

[Торговельна політика](#)

[Інфраструктура](#)

[Стандартизація і сертифікація](#)

[Освіта](#)

## I. Стан продовольчої безпеки та ситуація на продовольчих ринках

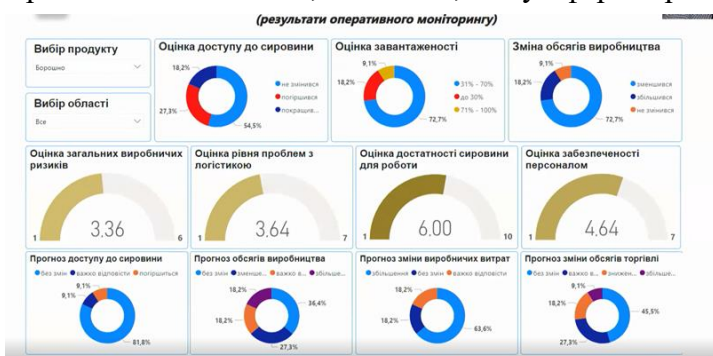
Стан справ. Попри виключно велике значення теми продовольчої безпеки та безпечності харчових продуктів, під час війни в інформаційному просторі домінує військова тематика, інформації про проблеми сільського господарства та операторів харчового ринку практично немає. Окрім того, ще з довоєнних часів у нас залишилось відкритим питання про те, яку модель сільського господарства ми будемо – робимо ставку на агрохолдинги, чи підтримуємо малих фермерів? Однак для того, щоб піти далі, потрібно розуміти де ми є і які йдуть процеси. Сьогодні ми, мабуть, ще не можемо спрогнозувати наслідки війни і її вплив на сільське господарство. Тож варто поєднувати ціле і його частинки<sup>(3)</sup>.

Динаміка змін. На початку війни виробники харчової галузі були дезорієнтовані, ланцюги постачання часто розірвані. Але станом на кінець вересня (дату проведення заходу)



ситуація стабілізувалася. Під час війни в рамках Проекту технічної допомоги Європейського Союзу IPRSA при Міністерстві аграрної політики і продовольства України започатковано діяльність експертної групи з питань моніторингу продовольчої безпеки. Якщо подивитися на ситуацію ретроспективно, то індекс виробництва харчової продукції останніми роками не був стабільним. У зв'язку з пандемією у 2021 році він спав майже на 6% і сьогодні є всі підстави вважати, що у 2022 році тенденція збережеться<sup>(3)</sup>.

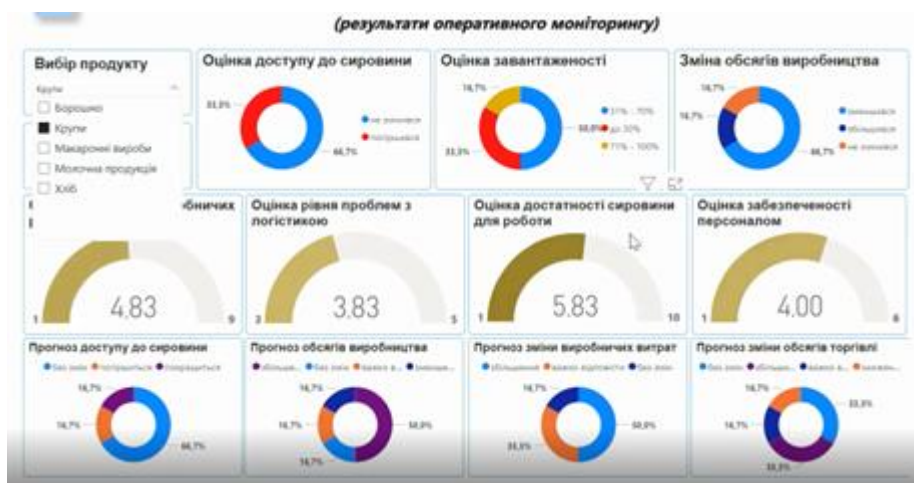
В рамках проведеного пілотного опитування виробників харчової продукції різних галузей в цілях визначення очікувань ринку та факторів, що впливають на формування передумов продовольчої безпеки, виявлено, що у сфері виробництва борошна, наприклад, доступ до



сировини у порівнянні з довоєнним періодом впав майже у 30% респондентів, в той час як 18% підприємств покращили свої позиції. У майже у 20% виробництв завантаженість знизилася більше ніж на 30% і лише менше ніж 10% виробництв змогли зберегти завантаженість на належному рівні. Більшість представників бізнесу проінформувало про скорочення обсягів виробництва, у 18% - обсяги виробництва збільшилися. Але це відбувається переважно в західних регіонах, які приймають внутрішньо переміщених осіб, або на підприємствах, які працюють у спеціальних гуманітарних програмах. Разом з тим очікування бізнесу у сфері виробництва борошна виглядають досить оптимістично: майже 82% підприємств не очікує зниження доступу до сировини, 45,5% підприємств вважають, що обсяги торгівлі залишаться без змін, зменшення обсягів виробництва передбачає лише 27,3% бізнесу. А от збільшення виробничих витрат і відповідну втрату доходів прогнозує майже 64% опитаних<sup>(3)</sup>.

Інший приклад - виробництво круп, де більшість опитаних (66,6%) вважає, що доступність сировини для виробників не змінилася. А от завантаженість та обсяги виробництва скоротилися досить суттєво<sup>(3)</sup>.





залишаться без змін<sup>(3)</sup>.

Цінова ситуація. Під час війни відновився оперативний моніторинг цінової ситуації щодо продуктів харчування, визначених Постановою Кабінету Міністрів України № 780 від 11.10.2016<sup>(3)</sup>.

Зростання цін на продукти харчування в основному зумовлене зростанням цін на енергоносії, паливно-мастильні матеріали, коливання курсу валют при застосуванні імпортних складових. В першу чергу це стосується тих продуктів, для виробництва яких є енерговитратним<sup>(3)</sup>.

Останнім часом майже на 50% відсотків подорожчали яйця. Коли фахівці почали з'ясувати чому це сталося, то виявилось, що вчасно не завезли несучок із-за кордону. Інкубатори та яйця у нас були наявними, а порушення логістичних ланцюгів призвело до зупинки всього технологічного циклу. І тепер ми розуміємо, що після війни тут потрібно дбати про імпортозаміщення, відповідний напрям розвитку птахівничого бізнесу. Інший приклад – це те, що наприкінці осені актуальним стало питання картоплі. У Європі в цьому році відчувається її неврожай, ціни у Польщі і, наприклад, на півночі Чернігівщини відрізняються в рази, тож бізнес шукає нині можливості розширити експорт картоплі до Європи. Такі конкретні приклади показують як війна впливає на подальший розвиток сільськогосподарської галузі<sup>(1)</sup>.

Також ще з довоєнних часів лишилося невирішеним питання регулювання відносин виробників і торгових мереж. Виробники харчових продуктів не змогли поки що об'єднатися для того, щоб протистояти лобізму торгових мереж. Загальну кількісну оцінку зростання цін на продукти харчування навряд чи можна дати, оскільки це залежить і від типу продукту, і від сезонних коливань цін, і від кількості продукції, яка потрапляє на ринок. Але якщо порівнювати ціни на продукцію в аналогічних періодах, то ми чітко бачимо, що нестача херсонської, запорізької, миколаївської овочевої та іншої продукції суттєво впливає на стан ринку<sup>(1)</sup>.

Війна також в черговий раз висвітлила незбалансованість виробництва в аграрному секторі. Час від часу ціна на той чи інший продукт не виправдано зростає – на різних етапах це була гречка, морква, цибуля, капуста – аграрії відводять наступного року площі саме під ці культури, спостерігається перевиробництво і ціна падає. Нарешті потрібно створити національну систему чи то освіти, чи то дорадництва, яка б дозволяла належним чином балансувати ринок<sup>(1,20)</sup>.

В загальному випадку можна говорити, що ціни на продукти харчування зростають незначними темпами, на 1-2% на місяць. Адже вартість праці і сировини суттєво не змінюється, та й обмеження експорту давить на ціни. Втрата низки великих підприємств з виробництва м'ясних та молочних продуктів в східних областях мала б привести до зростання цін на такі продукти, але з іншого боку обмеженою лишається також і купівельна спроможність українського споживача<sup>(3)</sup>. Також існує тенденція до переорієнтації на ринках. Втрата можливості експортувати кукурудзу разом з дефіцитом палива та зростанням цін на енергоносії змусила підприємства східних областей шукати можливості її переробки на біопаливо<sup>(30)</sup>.

*Status-quo.* Хоча ситуація у сфері виробництва продуктів харчування в цілому стабілізована, виробничі ризики щодо забезпечення персоналом лишаються достатньо високими, особливо в областях, які знаходяться на лінії фронту, постраждали від бойових дій. З іншого боку, виконання умов доступу України до повноцінного членства в ЄС означає прийняття відповідних умов функціонування для абсолютно для всіх галузей та сфер аграрного та харчового бізнесу на всіх етапах від лану до столу, виконання вимог Зеленого курсу для сільського господарства. Ми не знаємо, скільки ще триватиме війна, але очевидно те, що будь-яка критична ситуація має наслідком переосмислення та перезавантаження<sup>(3)</sup>.

Однак вже зараз ми маємо дбати про те, щоб був створений додатковий попит на продукти переробки, у тому числі глибокої. Це надає можливість споживати у виробничому процесі сировину і підтримувати достатність обігових коштів сільгосппідприємств, в тому числі з метою раціонального використання обмежених логістичних можливостей. Але головне, це те, що на рівні держави і спільноти виробників харчових продуктів потрібно визначитися з баченням майбутнього. У тому числі з огляду на національні пріоритети трансформації продовольчих систем, зазначені Указом Президента України № 41/2022<sup>(3)</sup>.

## **II. Перспективи розвитку харчового виробництва у регіонах**

*Львівщина.* На щастя, Львів виявився не таким зруйнованим, як інші частини України. Тема безпечності харчових продуктів викликає тут підвищений інтерес і серед науковців, і серед бізнесу. Підприємства звертаються за консультаціями, і місія фахівців, перш за все членів тренерської мережі, полягає у тому, щоб вести широку просвітницьку кампанію, доносити інформацію до всіх прошарків бізнесу і суспільства. Розташовані неподалік кордону, ми бачимо, що в Польщі, та й взагалі у Європі економіка тримається на маленьких підприємствах. Тенденцію до збільшення частки саме дрібних виробників ми спостерігаємо також і у Львівському регіоні. Саме дрібному бізнесу бракує інформації про те, які існують вимоги і як організувати безпечне виробництво. Тож і перед нами, і перед державою стоїть величезний фронт робіт.

Львівщина, звичайно, менше постраждала від прямих військових дій, у нас немає суттєвих руйнувань в результаті війни. Але регіон стикається з величезним тиском, пов'язаним з тим, що він став кордоном держави, через який здійснюються зовнішні торговельні відносини. Ми подали заявку на членство в ЄС, шляху назад у нас немає, і ми маємо займатися просвітництвом щодо вимог безпечності продуктів харчування, які існують в ЄС. Але поки що маленькі виробники розгублені. Адже перетнути кордон це одне, а виконати вимоги до маркування, потрапити на полиці магазинів – інша справа. У нас поки що немає чи то державної, чи недержавної організації, яка б проводила бізнес через весь цей шлях.

Львівщина також вже зараз опікується питаннями зеленої економіки і має тут великі перспективи. Зокрема це стосується садівництва. Господарства використовують органічні добрива. На полицях магазинів все більше стає продуктів з маркування «органік стандарт». І в цьому напрямку також майбутнє за малим бізнесом<sup>(8)</sup>.

Закарпаття. За рахунок максимальної віддаленості від бойових дій Закарпаття в кількісних оцінках бізнесу змін майже не зазнало. Хоча опосередкований вплив в частині логістики, засобів виробництва, удорожчання сировини аграрії Закарпаття також відчули. Закарпаття не є класичною аграрною областю у порівнянні з іншими областями держави через ресурсну обмеженість, в першу чергу обмеженість у наявності земель сільськогосподарського призначення. Для прикладу, до 70% потреби у продовольчому зерні завозиться до області з інших регіонів. Але тут існує традиційне виробництво (садівництво, ягідництво, овочівництво), яке намагається просувати свої продукти і в інші області. Також в регіоні розвинене виробництво ранньої та надранньої продукції, яка поставляється на оптові ринки Львова та Києва<sup>(26)</sup>.

Натомість в області досить багато передислокованих підприємств, частина їх переїхала в рамках програм Уряду, частина – самостійно. До області переїхали, зокрема, підприємства з виробництва малини, сирних снєків і навіть з вирощування кавунів, які для Закарпаття є досить екзотичними. Хоча основна маса релокованого бізнесу – це IT сфера. Область створює умов для того, щоб релокований бізнес почувався комфортно<sup>(26)</sup>.

В області існує тісна взаємодія органів влади з бізнесом. Бізнес розуміє, що допомога держави обмежена, тому ми разом з ними шукаємо інші можливості. Зокрема, за допомогою ФАО ми розвиваємо виробництво продукції вівчарства. Крім того, ведуться перемовини і вже досягнуті попередні домовленості з громадськими організаціями Словаччини. Відбулись зустрічі на рівні бізнес-асоціацій виноробів, вівчарства, бджолярства. Окрім того, область працює з інвесторами з Казахстану, опрацьовуються окремі аспекти роботи з Австрією. А програми транскордонного співробітництва запроваджувалися в області ще й до війни<sup>(26)</sup>.

Рівненщина. Рівненщина до сих пір була надійним тилом, хоча інколи і сюди теж долітають ракети. Передислоковані підприємства почали працювати в регіоні ще з березня 2022 року, створили тут робочі місця. Навіть розпочали прямий імпорт кави від фермерів з Південної Америки та Африки і тепер виробляють до 100 тон смаженої кави на місяць. Запрацювали чотири кав'ярні з власною випічкою. В червні до області була релокована українсько-польська інженерна компанія, яка спеціалізується на виробництві обладнання для зберігання фруктів та овочів, промислового холодопостачання і енергозбереження.

Станом на вересень 2022 року на Рівненщину релоковано 38 підприємств: 33 до Рівненського, 4 до Дубенського, одне – до Вараського районів. Ці підприємства працюють в галузі обробки деревини та виробництва меблів, текстильного виробництва, в IT-сфері, здійснюють монтаж машин і устаткування, надають логістичні послуги, займаються ремонтом автотранспортних засобів, займаються оптовою та роздрібною торгівлею, виробництвом продуктів харчування<sup>(28)</sup>.

Рівненська обласна військова адміністрація, органи місцевого самоврядування територіальних громад координують процес релокації бізнесу. В області створено Центр економічного розвитку та релокації бізнесу. Працюють відповідний кол-центр та телеграм бот. Постійним партнером адміністрації є обласний центр зайнятості, який у стислі терміни забезпечує комплектування, підготовку та перепідготовку кадрів, необхідних для переміщених в область виробництв. За підтримки проекту USAID створено платформу, яка



дозволяє всім підприємствам з територій, охоплених бойовими діями, оперативно отримати інформацію про об'єкти нерухомості, придатні для оренди або виставлені на продаж на Рівненщині. Станом на кінець жовтня на платформі розміщена вже 251 пропозиція<sup>(28)</sup>.

Запрошуємо бізнес із «гарячих» територій на Рівненщину! Ми тилова область, яка міцно утримує «економічний фронт»<sup>(28)</sup>.

Івано-Франківщина. Під час війни Івано-Франківщина опинилася у порівняно сприятливій ситуації. Протягом 7 воєнних місяців в області не припиняється робота з аудиту та сертифікації систем управління безпечністю харчових продуктів. Хоча підприємства в області також деякий час були розгублені і не знали куди далі рухатися. Найкраще пристосувалися до ситуації, найбільш адаптивними виявилися доброчесні виробники. Адже при запровадженні систем управління якістю власники бізнесу наділяли менеджерів компетентністю, яка тепер надає їм можливість приймати рішення, враховуючи всі поточні ризики. Саме за рахунок цього менеджери вчасно могли зорієнтуватися і досить швидко була вирішена проблема з логістикою щодо інгредієнтів та сировинних матеріалів<sup>(11)</sup>.

Зокрема, підприємства з виробництва напівфабрикатів під час війни нікуди не виїжджали і запроваджувати інновації не припиняли, хоча й відчули суттєвий вплив війни у кадровому забезпеченні та збуті. Також були проблеми з сировиною – надійні постачальники відпали і це зумовило проблеми у забезпеченні належного рівня якості. Підприємства були змушені посилити вхідний контроль. Також були великі проблеми з пакувальними матеріалами, які підприємства отримували із східних областей. З початком війни виробництво суттєво впало і лише у вересні вийшло на довоєнний рівень. Хоча цінова ситуація лишається загрозливою, підприємства втрачають обігові кошти за рахунок інфляції<sup>(22)</sup>.

Вплив війни позначився також на тому, що підприємства, які конкурували, під час війни змогли об'єднатися для вирішення спільних проблем<sup>(11)</sup>.

Звичайно, під час війни кожен хоче оптимізувати свою діяльність. Але принесення в жертву гігієнічних заходів не відбулося. Хіба що одні засоби гігієни були замінені іншими. Більше того, майже кожен бізнес знайшов можливість впровадити нові програми, які на практиці виявилися ефективними. Навіть волонтерські організації, які займаються харчуванням військових та переміщених осіб, навіть в умовах польової кухні, коли потрібно швидко обслужити велику кількість осіб, вони змогли організувати процес належного дотримання технологічних і термохімічних вимог<sup>(11)</sup>.

Все це викликає велику гордість за професію харчовика і надихає молодь на вступ до навчальних закладів з технологій харчового виробництва, підвищувати рівень своєї освіти для того, щоб конкурувати з європейськими виробниками. І ми бачимо, що саме під час війни закладаються підвалини застосування нових належних практик, прогресивних надбань у галузі харчової безпеки. Ми стоїмо на порозі великих рушень, перед нами дійсно «чистий лист», і саме від нас залежить який маршрут далі буде прописано<sup>(11)</sup>.

Хмельниччина. Економіка Хмельниччини завжди мала аграрно-індустріальний характер. Хоча останнім часом аграрний сектор розвивався випереджальними темпами. Область посідала позиції лідера по експорту зернових, озимої пшениці, ячменю, кукурудзи, бобових. Але, на жаль, на початку введення воєнного стану експорт сільськогосподарської продукції практично зупинився і зараз теж тут зберігається досить тяжкий стан<sup>(10)</sup>.

В Хмельницькій області у промисловому виробництві завжди більше 30% припадало на харчову галузь. В стратегіях розвитку нашої області прописано, що наша основна стратегічна мета полягає у розвитку переробної промисловості. Ми прагнемо

організовувати замкнені цикли, які дозволяли б продукцію рослинництва, тваринництва, садівництва переробляти на території області. Велику долю в економіці області завжди займало також цукроваріння, переробка цукрових буряків<sup>(10)</sup>. Вершкове масло до війни поставлялося навіть до Об'єднаних Арабських Еміратів. Але левову частку в його ціні становила логістика, а також сертифікація, яка здійснювалася не в Україні<sup>(20)</sup>.

Під час війни тенденції до формування замкнених виробничих циклів посилилися. Компанії закупають обладнання, налагоджують фасування готової продукції. І йдуть навіть далі, запроваджуючи зелену трансформацію на своїй території. Забезпечують виробництво від лану до столу, а потім забирають ще й відходи на анаеробне збродження та наступну переробку<sup>(10)</sup>. Продукція з Європи не зможе замінити ті продукти, які виробляються в рамках замкнених циклах на Хмельниччині, зокрема гречки. Хоча під час війни на розширення ринків, вивезення продукції до ЄС сильний вплив справляє погіршення логістики<sup>(20)</sup>.

Хмельниччина завжди була лідером виробництва органічних продуктів. До війни більше 12 тисяч га було задіяне під органічне виробництво, сертифікацію «Органік стандарт» отримало 25 підприємств. Ця сфера розвивається дуже динамічно, маленькі підприємства дуже швидко розгортають виробництво готових органічних продуктів і виходять з ними на європейські та інші зовнішні ринки. Велику допомогу в дотриманні вимог та правил надає бізнесу регіональне відділення Держпродспоживслужби.

Сподіваємося, що кластер добросесних операторів ринку харчових продуктів надасть ще більші можливості у розвитку виробництва харчових продуктів для нашої області. Адже Хмельниччина була родоначальником формування кластерів в Україні. В рамках кластеру у нас вже були створені теплиці, які функціонують на сонячних батареях, готуються кадри з тепличного господарства<sup>(10)</sup>. Подальший розвиток продуктового та енергетичного кластеру на Хмельниччині сприятиме розвитку загального експорту України<sup>(20)</sup>.

Вінниччина. Вінницька область має найпотужніший агропромисловий комплекс в Україні. Область завжди займала провідне місце у сфері агровиробництва і під час війни ситуація не змінилась. Обсяги виробництва цукрових буряків та цукру залишилися на рівні минулого року. В області виробляється достатня кількість продуктів харчування, хоча й спостерігається певне зниження обсягів виробництва. Дається взнаки і часткова втрата логістики, зростання цін на енергоносії та паливно-мастильні матеріали, часті відключення електроенергії. Якщо в минулому році Вінниччина виробила 6 млн. тон зерна, то в цьому році лише 4 млн. тон. Приблизно на такий же відсоток зменшуються і обсяги виробництва в харчовій і переробній промисловості. Хоча точні цифри важко спрогнозувати, оскільки до всіх проблем чим далі, то все більше додається брак електроенергії<sup>(21)</sup>.

Ситуація на продовольчому ринку в області також не проста, оскільки різко впала купівельна спроможність населення. Не кожен мешканець області має доступ до належного рівня харчування. Спостерігаються інфляційні процеси – навіть місцеве сало коштує вже понад 200 грн/кг і не кожен може собі дозволити його купити. Ми розуміємо, в якій ситуації опинилась держава, всі кошти, в першу чергу, мають спрямовуватися на військові потреби. Але в той же час ми не повинні забувати про категорію малозабезпечених громадян. Держава повинна більше дбати про людей, опікуватися питаннями належного рівня забезпечення населення продуктами харчування на тлі того, що до кінця року прогнозується інфляція на рівні 30%. Сьогодні у нас війна, нестандартна ситуація і це дає нам змогу говорити про державне регулювання цін<sup>(21)</sup>.

В Україні бажано запровадити європейський досвід щодо зниження ставки ПДВ на продукти харчування, на всіх етапах виробництва – від сільгоспвиробника до прилавку магазину. Це надасть можливість знизити ціну, збільшить доступ громадян до продуктів харчування<sup>(21)</sup>. В країнах ЄС існує практика зниження ПДВ для продуктів харчування. Спроби знизити ПДВ на аграрну сировину нещодавно були здійснені і в Україні. Але за рахунок відсутності належного фахового супроводу така спроба виявилася невдалою і зниження ПДВ зрештою було скасоване<sup>(30)</sup>. Під час війни бюджет потребує коштів на оборону, утримання армії, тож скорочення податкових надходжень навряд чи виявиться прийнятним<sup>(1)</sup>. Також надалі буде даватися взнаки й отриманий негативний досвід. Тож на етапі післявоєнного розвитку ця тема потребує окремої пильної уваги<sup>(30)</sup>.

Щодо перспектив післявоєнного розвитку, то Україна повинна позбутися статусу сировинного придатку, зробити ривок і виробляти продукти з доданою вартістю. Наприклад, варто привернути увагу до того, що в Україні існує масштабне виробництво кукурудзи, наявна низка спиртових заводів, здатних переробляти її на біопаливо, на яке є попит і в Україні, і в країнах ЄС. Розмір інвестицій на переобладнання наявних потужностей порівняно невеликий. А для України це буде додана вартість, додаткові робочі місця, надходження до бюджету, підвищення попиту на кукурудзу і відповідне зростання доходів її виробників. Хоча тут й існують труднощі, пов'язані з засиллям на ринку продавців традиційного палива та повільною приватизацією державних спиртових заводів<sup>(21)</sup>.

З початком війни до Вінницької області в рамках програми Уряду було релоковано 40 підприємств зі сходу та півдня України. Обласна та міська влада ведуть постійний діалог, намагаючись сприяти роботі бізнесу в цей важкий час. У розвиток транскордонного співробітництва на Вінниччині до кінця 2022 року буде створений індустріальний парк в Ямпільській територіальній громаді на кордоні з Молдовою. Аналогічний парк буде створений також на відстані 40-50 км від кордону зі сторони Молдови. Влада Вінниці також прийняла рішення про створення індустріального парку для підприємств харчової та переробної промисловості на території міста<sup>(21)</sup>.

Тож у Вінницькій області всі попередні напрацювання збережені, тенденції розвитку під час війни трохи уповільнилися, але не зупинилися. Бізнес області працює у напрямі інтеграції до Європи<sup>(21)</sup>.

*Київщина.* Виробників регіону також в основному оминула війна. Тож на область покладаються надії, що і країна, і столиця будуть з продуктами харчування, і сільгоспвиробники Київщини знають про це. В нашому регіоні зосереджено багато великого бізнесу, великі виробничі площі задіяні у переробці. Вони загалом не втратили свій потенціал і їм потрібно буде рухатися на зовнішні ринки. Хоча дотримання європейських стандартів нам потрібно впроваджувати також і у себе вдома<sup>(9)</sup>.

Сьогодні вже багато мешканців області повертаються додому і ми чуємо про їхні враження від європейських продуктів харчування. З цих розмов випливає, що нам потрібно працювати над якістю молочних продуктів. А от з продуктами м'ясної галузі у нас ситуація виглядає досить непогано. Міжнародна спільнота після війни буде підтримувати відродження України. У складі бюджету фінансової підтримки працюватимуть певні програми дотацій. і нам треба таку підтримку правильно використати<sup>(9)</sup>.

Для Київської області дуже важливо розвивати малий бізнес. Із спілкування з молоддю, зі студентством ми бачимо, що вони налаштовані дуже патріотично, зацікавлені у створенні власних справ. Керівництво області в сфері освіти, зі свого боку, запроваджує в закладах

середньої освіти вибіркової спеціалізований курс з вивчення підприємництва для учнів випускних класів. Їх будуть навчати як відкривати та вести власну справу. Це надзвичайно важливе і своєчасне рішення щодо підготовки молоді в умовах післявоєнного відновлення України, адже за ними майбутнє економічне процвітання нашої держави<sup>(9)</sup>.

Житомирщина. Підприємства харчової галузі області впродовж останніх трьох років зустрілися з ситуацією, яка в контрактах прописується як «форс-мажор». Спочатку була пандемія COVID, потім гостра фаза війни. Хоча у загальному можна сказати, що на даний час війна обійшла Житомирщину стороною – постраждали лише північні райони області. Площі посівів були зменшені десь на 7-8%, що несуттєво вплинуло на загальну ситуацію. У тваринництві поголів'я великої рогатої худоби навіть збільшилося на 3%, овець та кіз – на 22%, поголів'я свиней на 8%. Тож тут є певний розвиток у порівнянні з довоєнним часом<sup>(12)</sup>.

Близько 30% підприємств харчової промисловості зосереджено в місті Житомир. У зв'язку з підняттям ціни газу вони почали скорочувати обсяг виробництва на початку 2022 року, перш за все – виробництво кондитерських виробів («Житомирські ласощі»). З початком війни переважна більшість підприємств харчової промисловості зупинили роботу, але всі 100% з них відновили роботу лише на початку червня<sup>(12)</sup>.

Дані опитувань показали, що на початку липня близько 42% підприємств мали обсяги виробництва менше довоєнних, 34% – такі самі або несуттєво менші, 24% суттєво збільшили виробництво. Успіхи ми бачимо у тих підприємств, які мали високі темпи розвитку і до війни<sup>(12)</sup>.

Основні ускладнення діяльності виробників харчової продукції були пов'язані з логістикою, але вони дуже швидко пристосувалися до складних обставин. Логістика лишається одним з основних викликів для підприємств області, разом з проблемами із забезпеченням електроенергією, що виникають з зв'язку із ракетними обстрілами енергетичної інфраструктури. У зв'язку з масовим виїздом жінок за кордон на початку гострої фази війни та з призовом на військові служби чоловіків, які займалися обслуговуванням техніки та обладнання, гостро стоять кадрові питання, особливо в північних районах області<sup>(12)</sup>.

Серед підприємств, які орієнтувалися на локальні ринки, відчувається зниження платоспроможності населення і загальної кількості споживачів. Підприємства, орієнтовані на зовнішні ринки почуваються більш стабільно. Гостро стоїть питання фінансових ресурсів. Зараз, коли відкриваються перспективи виходу на зовнішні ринки, стає питання технічного переоснащення, зміни технологічних підходів до виробництва. Кластеризація тут зможе вирішити багато проблем. Війна об'єднує, спільними зусиллями сьогодні ми проходимо через негаразди, але перед нами відкривається європейська перспектива<sup>(12)</sup>.

Чернігівщина. Область сьогодні деокупована, але час, коли війська держави-агресора перебували на окремих територіях Чернігівщини, продемонстрував важливість діяльності підприємств малого бізнесу, які дозволили таким регіонам вижити. Фактично, вони допомогли виживанню мешканців таких територій. Коли повністю була порушена логістика, громади знаходилися в оточенні, можливості місцевих пекарень, продовольчих складів дозволили громадам існувати кілька місяців<sup>(12)</sup>.

Наразі одним з основних питань є розмінування територій. Засмічення вибуховими пристроями, знищеною технікою дуже негативно вплинуло на посівну кампанію. Частина площ лишилась невикористаною, на полях гинули люди. І сьогодні обсяг не розмінованої

території лишається дуже великим, в першу чергу навколо Чернігова. Область тут потребує міжнародної допомоги. Також суттєвим є пошкодження виробничих потужностей, перш за все активів малих підприємств<sup>(13)</sup>.

Бізнес почав повертатися до області лише напочатку літа. Але це не повне повернення, відчувається нестача кадрів, наявна велика кількість зруйнованих потужностей<sup>(13)</sup>. Руйнування підприємств з переробки картоплі суттєво знизили ціну на цю сировину<sup>(1)</sup>. Надалі актуальними будуть питання відновлення діяльності харчової промисловості на новому технологічному рівні, дотримання стандартів та належних практик, конкурентна боротьба з іноземними товарами, які наразі заповнили місцевий ринок<sup>(13)</sup>.

Сумщина. Область є активним учасником кластеру добросесних операторів ринку, діяльність якого підтримується і під час війни. Хоча місцевий харчовий ринок за час війни дещо змінився: назавжди пішли і деякі місцеві виробники, і міжрегіональні мережі. До війни в області було багато операторів ринку з Харкова, вони також пішли. Місцевий бізнес переорієнтувався, зайняв звільнені площі. Також збільшилось виробництво місцевих напівфабрикатів. Але не всі виробники таких продуктів дотримуються вимог безпечності і інколи навіть не мають експлуатаційних дозволів. Мораторій на державні перевірки сприяє розквіту такої ситуації. Але в цілому малий та середній бізнес області почав займати своє місце. Бізнес непогано себе почуває, оскільки ціни ростуть. Але це до тих пір, поки не з'явилися дешеві імпорتنі харчові продукти – польські сири, наприклад. Тоді бізнес зустрінеться з викликами<sup>(14)</sup>.

Щодо аграрного виробництва, то фермери області знаходяться в досить складному становищі. Деякі з них не засіяли до 20% земель озимими культурами. Вздовж кордону тривають обстріли, там страждають і фермери, і переробні підприємства. Досить велика кількість замінованих полів. Але виробники сподіваються на відбудову, на те, що настає ера малого та середнього бізнесу, і перш за все – добросесного<sup>(14)</sup>.

Бізнес, який працював на території області до війни, загалом залишився. Хоча при цьому в аграрному секторі й спостерігалася передача активів від одних суб'єктів господарювання до інших. Наприклад великі аграрні компанії (агрохолдинги) віддавали в суборенду земельні ділянки, які вважали ризикованими для ведення своєї діяльності. Більшість переробних підприємств в період окупації тимчасово припинили діяльність, але на даному етапі їх діяльність вже відновлена<sup>(29)</sup>.

Найбільших втрат зазнала галузь тваринництва. Поголів'я корів в домогосподарствах нині становить на 20% менше від довоєнного рівня, поголів'я свиней в домогосподарствах та на підприємствах скоротилася до третини, тваринницькі підприємства – мінус 7%, виробництво птиці і по підприємствам і по домогосподарствам – мінус 25%. Однак вже спостерігаються процеси відновлення. Посадка курей була здійснена влітку і область вже наприкінці осені чекає на відновлення обсягів виробництва яєць<sup>(29)</sup>.

Загалом економіка області працює, хоча є фактори, яких не можна уникнути. Перш за все це цінова ситуація. В Сумській області ціни найнижчі по Україні, а логістика, у тому числі ціна транспортування зерна, коштує найбільше. Тож аграрії недоотримують ресурси від реалізації продукції<sup>(29)</sup>.

Дніпропетровщина. Щодо забезпечення безпечності продуктів харчування під час війни на Дніпропетровщині, то державна регіональна лабораторія Держпродспоживслужби ні на мить не зупиняла своєї роботи, хоча багато спеціалістів виїхали, а деякі місцеві лабораторії



були знищені. У 2021 році штат закладу становив до 300 осіб, прибуток – більше 20 млн. грн., але у 2022 році левова частина доходу спрямовується на допомогу армії<sup>(25)</sup>.

Регіональна лабораторія фіксує, що підприємствам стає складно дотримуватися встановленої періодичності проведення аналізів. Складно також стало вести моніторинг стану води, ґрунту, на стан яких впливає загибель і тварин, і людей. В деякі частини Дніпропетровської, Луганської, Донецької області не можна дістатися для проведення моніторингу. Деякі підприємства молочної галузі не можуть надати продукцію на дослідження, оскільки на їх території йдуть бої. Навіть ті підприємства, які продовжують експортувати продукцію, відчують ускладнення, спричинені тим, що вони не надали на дослідження свою продукцію<sup>(25)</sup>.

Виникають питання безпечності пакувальних матеріалів, зручності використання продуктів в умовах армії. Зупинена програма дослідження сальмонелезу, яка раніше фінансувалася державою. Натомість ціни на послуги лабораторії державою не знижені і це ускладнює діяльність харчового бізнесу. Ціну на послуги державних лабораторій потрібно знизити до собівартості. Варто було б виключити невиправдані витрати – як наприклад на підтвердження кваліфікації достеменно досвідченого персоналу, які впливають на собівартість<sup>(25)</sup>.

До війни на території області працювало 15 великих підприємств з виробництва яєць. Але за рахунок того, що весною йшли бої, вони не змогли посадити птицю. Нині деякі пташники просто ліквідовані в результаті влучення ракети. І сьогодні область, яка була визнаним лідером цієї галузі, забезпечувала кондитерське виробництво, не здатна забезпечити навіть свої потреби. Тому цілком можливо, що вартість яєць підніметься й до 100 грн за десяток<sup>(25)</sup>.

Донецчина. Харчове виробництво Донецчини відчувало проблеми, пов'язані з війною і в 2014, і в 2018 році. А у 2022 році окупанти почали вішати прапорці, забирати підприємства у їх власників ще до офіційного початку війни, з 22 лютого.

Загалом з Донецької області на Західну Україну релокувалося від 20 до 25% підприємств. Деякі підприємства переїхали ще далі у Європу. На даний момент в Донецькій області діяльність бізнесу практично зупинилася за рахунок того, що немає електроенергії, газу, води. Дуже дорогою є логістика, оскільки майже ніхто не хоче возити в область сировину та забирати готові продукти. Однак після війни у разі наявності стратегій розвитку, розуміння напрямку руху, донецький бізнес готовий повернутися і працювати в своєму регіоні<sup>(23)</sup>.

Показовим прикладом стану справ у сфері харчового бізнесу на Донеччині є діяльність Східноукраїнського харчового кластеру. Після 24 лютого структури кластеру ще деякий час намагалися продовжувати працювати в своєму регіоні, але в квітні було прийняте рішення про релокацію бізнесів. Розглядалось декілька локацій в Київській, Дніпропетровській областях. Але оскільки Міністерство економіки надавало транспорт лише для переміщення підприємств у західні області і один з учасників кластеру вже передислокував свій бізнес до Львову, учасники кластеру об'єдналися і перевезли свої бізнеси до Івано-Франківська. Тож тут вже працює кав'ярня із Слов'янська разом із своїм кондитерським цехом, який постачає продукцію до місцевих закладів. Запускається також цех виготовлення напівфабрикатів та сироварня, будемо запускати виробництво сублімованої продукції. Донецькі переселенці також працюють в Луцьку, Тернополі. В планах є масштабування щойно налагодженого виробництва з виходом на європейські ринки та поверненням до свого регіону після війни<sup>(24)</sup>.

Запоріжжя. Запорізька область знаходиться у вкрай складних обставинах. Територія значної частини і Запорізької і Херсонської області окупована. Бізнес зупинений, відключений від всіх державних реєстрів щодо подачі звітності та отримання фінансової підтримки. Але люди не виїхали, фермери продовжують працювати, підприємства намагаються вижити, оскільки є працівники та орендодавці земельних ділянок. Всі технології аграрного виробництва порушені за рахунок відсутності добрив, засобів захисту рослин. Автомобільне сполучення з українськими територіями практично відсутнє, повністю припинила свою діяльність банківська сфера. Підприємства намагаються отримати хоч якусь продукцію для того, щоб за її рахунок виплатити заробітну плату, сплатити оренду, для того, щоб люди могли елементарно вижити<sup>(27)</sup>.

Фермери продовжують обробляти поля на більшій частині площ, хоча основна діяльність зосереджена не на виробництві, а на збереженні земель – їх утримую «під паром»<sup>(27)</sup>.

Ситуація 2022 року – це не перший випадок коли аграрії півдня зазнають небувалих викликів. В 2003 році в області була велика засуха, неврожай. Але воєнних дій регіон ще не переживав, тож оцінити час, який буде потрібний для того, щоб повернутися до нормальної діяльності оцінити важко. Поки що спостерігаються постійні прильоти ракет та інших снарядів, постійні руйнування, багато втрачено техніки, приміщень. Говорити про розвиток, харчові технології сьогодні важко, оскільки не зрозуміло яка в області влада<sup>(27)</sup>.

Ситуація на окупованих територіях ускладнена ще й тим, що окрім великих збитків, втрат, руйнування матеріальних активів, засмічення земель, обвал логістики, бізнес згідно чинного законодавства України ще й має нести кримінальну відповідальність за ведення звичайної господарської діяльності. Це протирічить міжнародному законодавству щодо звичаїв та правил ведення війни, яке ратифікувала Україна<sup>(30)</sup>.

### **III. Точка зору бізнесу на післявоєнний розвиток**

Безпечність харчових продуктів. У нас постійно відбуваються реформи, але навряд чи потрібно лікувати те, що є здоровим. Зокрема, це стосується інституцій чи напрямків діяльності державних органів, які адекватно працюють. Війна це зайвий раз підкреслила. Коли був транспортний колапс, неможливо було вивезти продукцію, живих тварин, коли впала купівельна здатність населення, виникла гостра необхідність їх вивозу на зовнішні ринки. Завдяки тому, що епізоотична ситуація у нас є контрольована, ЄС надав нам дозвіл працювати з третіми країнами і ми отримали наземні шляхи експорту живих тварин і продукції через Румунію. Були підписані необхідні документи і це дозволило нам експортувати свою продукцію. Тож при реформі державного контролю за безпечністю харчових продуктів те, що працює, треба максимально зберегти<sup>(15)</sup>.

Додана вартість. Ми розуміємо, що для виробництва молока та м'яса потрібна сировина. Але у нас складається незрозуміла ситуація, коли ми експортуємо фуражне зерно, а потім закупаємо м'ясо тварин і спостерігаємо засилля імпорتنих молочних продуктів. Тож програми державної підтримки повинні бути спрямовані на сектори, які дають додаткову вартість.

Сьогодні багато підприємств зупинене і росте безробіття. Для вирощення зернової групи на 10 000 га землі потрібно 100 людей, якщо на тій же площі виростити 100 000 овець – це інші трудові затрати, інша економіка, інші податки. Але тваринництво не розвивається, оскільки це довгі кошти, які окупаються на протязі 5-6-7 років. Кредитні програми, які працюють в Україні, не можуть закрити ці питання. В рамках Українського державного

фонду існують певні програми державної підтримки, але на ці кошти можна купити максимум 10 овечок. Це навіть не малий бізнес. Така ситуація дуже гальмує Україну<sup>(15)</sup>.

*Стратегічна перспектива.* Україна є великим гравцем на світових продовольчих ринках, посідає провідні позиції на ринках зернових, олійних культур, овочів, фруктів, птахівництва, молочної продукції – перш за все сухого молока. Ці позиції варто не тільки зберегти, але й посилити після війни. Для цього особливу увагу потрібно надати розвитку зрошення, реалізувати потенціал тваринницької галузі, перш за все в частині молочного скотарства та свинарства. Програми повоєнного відновлення мають передбачати стратегічне зближення України та ЄС у сферах забезпечення безпечності харчової продукції, реалізації Зеленого курсу ЄС, декарбонізації економіки. Окрему увагу варто приділити принципам сталості, поєднанню економічних, соціальних та екологічних цінностей<sup>(6)</sup>.

Програми післявоєнного розвитку повинні бути комплексними. Разові програми дають хіба що можливість утриматися на плаву. Потрібні стратегічні програми розвитку. Особливо у сфері вівчарства та козівництва, яких не стосуються кліматичні заборони. Країни ЄС навряд чи зменшать споживання червоного м'яса, особливо в ситуації напливу біженців. Сьогодні вони імпортують такі продукти з Бразилії, але всі виграють від того, якщо вони будуть імпортуватися з України. У нас малий логістичний шлях і наявні природні ресурси<sup>(15)</sup>.

Війна показала наскільки хиткою і вразливою є логістика у сфері аграрних та харчових продуктів. Її післявоєнний розвиток має базуватися на досягненнях «шляхів солідарності», які були вибудовані європейською спільнотою під час війни. На післявоєнному етапі потрібна подальша диверсифікація шляхів для українського експорту. Вони мають передбачати транспортування через Європу річковим, автомобільним, залізним транспортом, особливого значення набуває побудова сумісних залізничних колій та розбудова портів у Польщі, на Чорному та Середземному морях<sup>(6)</sup>.

#### **IV. Захист прав споживачів харчових продуктів під час війни і на етапі здобуття членства в ЄС**

*Status-quo.* Захисники прав споживачів в Україні володіють ситуацією під час війни і розуміють куди рухатися по її завершенню, також відчувається підтримка європейської спільноти. В цій сфері у нас є можливість не починати все з «чистого листа», а скористатися тим досвідом і напрацюваннями, які ми до того набули<sup>(19)</sup>. Також в Україні вже гармонізована велика кількість європейських стандартів, у тому числі у сфері електронної комерції, які тільки починають застосовуватися в ЄС. Методи контролювання в Україні також вже гармонізовані з європейськими та міжнародними стандартами<sup>(16)</sup>.

*Воєнний стан.* Під час війни існує заборона на проведення державних перевірок безпечності харчових продуктів. На жаль, не всі виробники добросовісно ставляться до виробництва харчової продукції і ще навіть не розпочали впровадження належних внутрішніх процедур і систем контролю за безпечністю харчової продукції. Вважається, що розробка таких систем лягає додатковим тягарем на собівартість продукції. Тож вже під час війни потрібно відновлювати діяльність контролюючих органів – державного, ринкового, метрологічного нагляду. Попри вимоги щодо добровільного дотримання стандартів, державний контроль повністю виключати не можна. Адже з досвіду незалежного моніторингу ринку випливає, що протягом багатьох років склалась ситуація: як тільки

слабне або зникає державний контроль, на ринку з'являється дуже багато тих, хто питання власної наживи ставить вище за інтереси споживачів. Якість та безпечність продукції на ринку за таких умов можна ставити під сумнів<sup>(4,17,19)</sup>.

Після початку війни майже півроку бізнес не проявляв активності щодо співпраці з організаціями захисту прав споживачів. Але у вересні 2022 року вже почав з'являтися імпульс до співпраці, були проведені перші дослідження вершкового масла, яке з точки зору встановлення ступеню додержання прав споживачів є показовим продуктом. З'ясувалося, що 40% зразків продукту є фальсифікатом, в якому вміст немолочного жиру становить понад 90%. Споживачі сплачують за масло, а насправді отримують абсолютно інший продукт сумнівної якості.

Зафіксовано багато випадків, коли оператори ринку вирішують, що «війна все спише» і не треба виконувати вимоги законодавства. В торгових приміщеннях, як правило, відсутні «куточки споживача», а на ринках це відбувається в масовому порядку. Порушується температурний режим зберігання продуктів, ігноруються санітарно-гігієнічні вимоги. Багато продуктів реалізується взагалі без маркування, зазначення строку придатності. За таких умов добросовісні виробники потрапляють в нерівні конкурентні умови<sup>(17,19)</sup>.

Коли в 2014 році в Україні з'явилася продукція з країн ЄС, наші підприємства були поставлені в жорсткі конкурентні умови, законодавство не було гармонізоване, а вітчизняний виробник був незахищеним. Зокрема, виробники молочних продуктів були змушені змінювати технологічні процеси, щоб мінімізувати затрати за рахунок погіршення продукції. Тоді спостерігалось підвищення надходження на ринок фальсифікату. За роки перед війною ситуація суттєво змінилася, але після 24 лютого ми знову бачимо негативні сигнали. Виконуючи нагальне завдання нагодувати громадян, забезпечити їх доступ до життєво важливих товарів, інколи нехтуються права споживача<sup>(4,19)</sup>.

Загалом, під час війни організаціям із захисту прав споживача стало набагато складніше виконувати свої функції. Але зі свого боку вони роблять все можливе для захисту прав споживачів, відповідають на запити громадян, консультують, допомагають вирішити спірні питання, а у разі неможливості це зробити власними силами – скласти скаргу до Держпродспоживслужби<sup>(4,17)</sup>.

Участь держави. Держава опікується допомогою аграрному сектору, запроваджує програми адресної підтримки незахищених верств населення, здійснює моніторинг цін, але у тому, що стосується відслідковування стану безпечності харчових продуктів лише громадян напризволяще. Держпродспоживслужба відсторонена від участі в захисті прав споживачів харчових продуктів. Однак брак можливостей держави у цій сфері міг би бути компенсований об'єднанням добросовісних виробників, їх активною участю у формуванні вимог до продукції, у тому числі на законодавчому рівні. Саме на законодавчому рівні мають бути сформовані умови, коли виробництво фальсифікату стає не вигідним<sup>(19)</sup>.

Натомість система захисту прав споживачів повинна бути цілісною. З одного боку, виробники орієнтуються на споживачів, з іншого, споживачі прагнуть дотримання своїх прав на безпечне і здорове споживання. Але якщо в частині виробництва, в царині операторів ринку дотримання вимог є добровільним, то в частині захисту прав споживача роль держави є визначальною. В ЄС захист прав споживача винесений на найвищий рівень і створені дієві інструменти реалізації цих прав. Українські фахівці обізнані з системою захисту прав споживача в ЄС і сподіваються, що невдовзі всі ці інструменти також будуть працювати і в Україні<sup>(4,30)</sup>.

Поширення інформації. Коли вся увага медійного простору прикута до подій на фронті, питаннями інформування споживача майже ніхто не цікавиться. Якщо раніше ЗМІ були зацікавлені у поширенні результатів незалежного дослідження якості харчових продуктів, то тепер вони не схильні поширювати негативну інформацію. Тобто розмістити важливу інформацію щодо фальсифікації продуктів можна хіба що на власних ресурсах споживчої організації. Однак, коли в дослідженнях виявляються факти недоброчесної поведінки операторів ринку, вітчизняні організації із захисту прав споживачів інформують всі профільні органи влади – Держпродспоживслужбу, Мінагрополітики, правоохоронні органи<sup>(4,19)</sup>.

Досвід ЄС. Натомість в ЄС, зокрема в Німеччині, в Баварії, продукти в магазинах, супермаркетах містять повну інформацію, яка потрібна споживачам. Відтак вони повністю захищені від недобросовісності виробників. Немарковану продукцію можна купити хіба що на ярмарках. Однак це завжди буде продукція лише локальних виробників, які контракують місця з організаторами заходів, гарантують якість, планують і коригують обсяги свого постачання<sup>(4,18)</sup>.

Післявоєнне відновлення. На етапі післявоєнного відновлення необхідно буде вести широку просвітницьку роботу для споживачів, говорити про небезпечність фальсифікату, вчити споживачів читати маркування. Також важливо буде вести роботу з усіма стейкхолдерами ринку, інформувати і виробників, і ритейл щодо всіх механізмів та процедур, які дозволяють зупинити фальсифікат<sup>(19)</sup>.

В контексті євроінтеграційних процесів Україна провела вже чималу роботу, хоча протягом всіх попередніх років у сфері захисту прав споживачів спостерігалось відставання від плану гармонізації. Тож нам потрібно буде створити систему захисту прав споживача, яка б була незалежною від бізнесу, забезпечувала ефективну взаємодію із громадянами, виключала можливості лобювання інтересів окремих представників бізнесу, мала дієву систему контролю за обігом харчової продукції<sup>(19)</sup>.

Для досягнення рівноваги на ринку варто делегувати спеціалізованим громадським організаціям функції з моніторингу ринку, просвітництва споживача. Ми повинні запровадити систему альтернативного вирішення спорів із захисту прав споживачів. Захист прав споживача – це державна справа і Україна має повністю відповідати тим умовам, які існують в Європейському Союзі. Для цього також потрібні програми для виробника, які б захистили наш внутрішній ринок від недоброчесних операторів ринку<sup>(4,19)</sup>.

## **V. Рамкові умови для післявоєнного розвитку харчового бізнесу в Україні**

Модель національної економіки. Сьогодні важко сказати як буде виглядати повоєнна економіка України, але вже сьогодні можна чітко стверджувати, що в ній не має бути місця олігархам, що вона має бути зеленою, цифровою та інклюзивною, побудованою на засадах смарт-спеціалізації. Ці принципи мають задавати тренди також і для розвитку харчової промисловості<sup>(5)</sup>.

Бачення того, якою має бути повоєнна економіка, сьогодні тільки формується. Але бізнес вже цілком ясно бачить якою вона не має бути в податковій, митній сферах, на чому має бути зосереджена діяльність Бюро економічної безпеки<sup>(1)</sup>. Хоча розуміння того, куди я як рухатися, зокрема у сфері аграрного виробництва та харчової безпеки, потрібно напрацьовувати вже зараз. Всі тренди розвитку мають бути вбудованими в євроінтеграційну перспективу, фахівці і бізнес повинні обмінюватися думками для того,



щоб сформуванати збалансовану стратегію. Також вже зараз потрібно напрацьовувати бачення реалізації Зеленого курсу в Україні і концепції «від лану до столу» як його частини<sup>(2)</sup>.

Механізми післявоєнної відбудови. Сьогодні в Україні загалом відсутнє розуміння механізмів післявоєнного відновлення. Але ЄС вже має офіційний документ з цього приводу – комюніке Єврокомісії до Європарламенту, Економічного та Соціального Комітету та Комітету регіонів «Ukraine Relief and Reconstruction» від 18 травня 2022 року. В цьому документі зазначені принципи відновлення. Перш за все, це сталість і євроінтеграція. Процеси євроінтеграції в Україні сьогодні інституційно забезпечуються тим, що в парламенті працює профільний комітет, в органах виконавчої влади введені позиції заступників міністрів з євроінтеграції, а громадянське суспільство інституалізоване в рамках двох форумів УНП СхП (Українська національна платформа форуму Східного партнерства) та УС ПГС (Українська сторона Платформи громадянського суспільства «Україна-ЄС»)<sup>(5,30)</sup>.

Що ж до сталості, то в Україні на грантовій основі в точках зростання протягом всіх років незалежності була створена низка найсучасніших активів, які надалі були кинуті за рахунок відсутності фінансування. Сподіваємося, що на етапі відродження всі ці ресурси будуть належним чином введені в економічний простір. Також на етапі відновлення передбачається активізація ресурсів на регіональному та локальному рівнях, горизонтальна взаємодія між бізнесом, громадськими організаціями, містами та регіонами, яка фактично вже відбувається під час війни<sup>(30)</sup>.

Післявоєнне відновлення має здійснюватися у відповідності до сучасних політик і стандартів ЄС. У цьому процесі має бути забезпечене належне врядування, дотримуватися принцип верховенства права, яке гармонізоване до *acquis* ЄС. Окрема увага має бути приділена забезпеченню інклюзивності, участі всіх зацікавлених сторін в формуванні політик та прийнятті рішень. Ситуація, коли плани відродження формуються кулуарно, а фінанси розподіляються непрозоро має бути виключеною<sup>(30)</sup>.

Для надання міжнародної допомоги передбачається створення Української платформи відбудови, діяльність якої буде спрямовуватися Єврокомісією та Урядом України, а нагляд здійснюватиметься Верховною Радою України та Європарламентом. На платформі будуть взаємодіяти країни-члени ЄС, двосторонні та багатосторонні партнери і спостерігачі. Це буде єдина точка входу для всіх тих, хто виявить бажання брати участь у відновленні України<sup>(30)</sup>.

На етапі відновлення України також має запрацювати спеціально створений інструмент “Rebuild Ukraine” Facility. Передбачається формування спеціального законодавства для належної реалізації принципів післявоєнного відновлення та створення спеціальної урядової структури Ukraine Reconstruction Platform. Головними напрямками діяльності визнано цифрову трансформацію, розбудову логістики та енергетичної інфраструктури, які мають розвиватися відповідно до політик ЄС у сфері зміни клімату та охорони навколишнього середовища. Варто відмітити, що кластер добросесних операторів харчового ринку, згаданий у цьому документі, відповідає всім зазначеним вимогам<sup>(30)</sup>.

Окремо акцентуються питання належного врядування, верховенства права, надійності фінансового менеджменту. Планується, що ринок в Україні буде виглядати так само, як і в країнах ЄС, включаючи захист споживача, сприятливий діловий клімат, у тому числі для надходження приватних інвестицій. Наголошується на антикорупційній політиці і боротьбі з фальсифікаціями<sup>(30)</sup>.

Навесні 2022 року в Україні був розгорнутий процес написання планів післявоєнного відродження. При міністерствах була створена низка робочих груп. Напрацювання презентувалися у липні в Луганно. Зрештою було напрацьоване бачення того, яким має бути відродження з точки зору чиновників. Але бізнес починає формувати своє бачення тільки зараз<sup>(1,5)</sup>.

Пріоритети розвитку. Війна приносить руйнування у всі сфери нашої економіки. Існує думка, що у час, коли тривають бойові дії, зарано говорити про подальший розвиток. Однак ми вже зараз маємо мати певну основу, на якій буде будувати подальший розвиток аграрного сектору і харчової промисловості. І така основа сьогодні формується в рамках Робочої групи 2 Української національної платформи Східного партнерства. В центрі уваги тут інтеграція з принципами та стандартами ЄС, запровадження сучасних цифрових технологій, зменшення кількості добрив і пестицидів, налагодження логістичних ланцюгів безпечної поставки продуктів від лану до столу, захист довкілля і дотримання стандартів з енергоефективності. Це те, що дозволить вивести Україну на зовсім інший, новий щабель розвитку у виробництві безпечних та якісних харчів для національного та світових ринків<sup>(2)</sup>.

Законодавство. Свого часу був прийнятий закон «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів». Сьогодні він дзеркально відтворює те, що діє в ЄС. Але на жаль, далі справа так і не пішла. Нормативної бази, яка б змушувала операторів ринку передавати інформацію «від лану до столу», наразі не існує. Відсутня також і національна система сповіщення про небезпечні харчові продукти. На етапі набуття Україною членства в ЄС всі ці прогалини мають бути ліквідованими<sup>(4)</sup>.

Ми нарешті маємо завершити роботу над законом «Про захист прав споживача», який став би надійним джерелом інформації, надав чітку дорожню карту про те, як споживачу захистити себе<sup>(19)</sup>.

Державне управління. Належне державне врядування має базуватися на залученні всіх стейкхолдерів. Наукова спільнота, експертне середовище має опрацьовувати варіанти державних рішень і надавати їх на обговорення всім тим, хто потім відчує на собі результати впровадження таких рішень. Від формальних консультацій з громадськістю нам потрібно переходити до забезпечення повноцінної участі громадськості та експертного середовища в державному управлінні, у тому числі на основі цифровізації процесів відповідної взаємодії<sup>(5)</sup>.

Стан справ щодо стабільності Конституції, верховенства права і залучення громадськості – це критерії, за якими буде прийматися рішення про вступ України до ЄС. В Україні має бути поширена практика ЄС, коли держава виділяє ресурси на підтримку взаємодії аналітичних центрів, навчальних закладів і державних інституцій. На жаль, всі наявні проблеми щодо залучення громадськості та науково-експертного потенціалу до формування державних рішень (непрозорість механізму залучення, відсутність критеріїв відбору експертів тощо) були яскраво продемонстровані при розробці урядового плану післявоєнного відновлення України<sup>(5)</sup>.

І під час війни, і в наступному для забезпечення безпечності продуктів харчування, захисту прав споживача потрібно мати ефективне державне регулювання<sup>(17)</sup>, у тому числі податкове<sup>(30)</sup>, має вестися моніторинг ситуації<sup>(17)</sup>. Ці функції мають бути покладеними саме на державу, оскільки у структур громадянського суспільства і ресурсів недостатньо, і завдання перед ними стоять інші<sup>(30)</sup>. Пропозиції щодо ліквідації Міністерства аграрного

політики та продовольства України, які негативно вплинуть на формування національної стратегії розвитку аграрного сектору і реалізацію аграрної політики є неприпустимими<sup>(6)</sup>.

Торговельна політика. Стратегія національного розвитку, торговельна політика неможлива без таких аспектів як відповідальність виробника та забезпечення світового рівня безпечності та якості продуктів. Під час війни країна, зіткнулася, перш за все, з допомогою в логістичних аспектах, скасуванням ввізного мита. Але питання безпечності продукції, навіть під час війни, ніхто не відміняв. І це говорить про те, що Україні потрібна дієва та цілісна інфраструктура безпечності і якості аграрної та харчової продукції<sup>(6)</sup>.

Триває дискусія про те, яким шляхом має розвиватися ситуація. Багато хто вбачає тут традиційний шлях, коли більшу частину повноважень і більшу частину процедур та функцій потрібно віддати державі. Але ми знаємо, що державна тут буває не зовсім ефективною. Світова практика показує що саме громадянське суспільство і профільні професійні громадські об'єднання мають тут брати на себе ініціативи. Однак український бізнес ще не готовий до підтримки розробки та гармонізації стандартів. Оптимальною могла б бути ситуація, коли держава формує законодавчо-нормативні рамки такої інфраструктури якості, а наукове та експертне середовище, громадянське суспільство та профільні асоціації із застосуванням інноваційних інструментів діджиталізації формують конкретні правила. Адже цілий ряд аспектів безпечності харчових продуктів можна прослідкувати лише за допомогою децентралізованих процедур<sup>(6)</sup>.

Але поки що досвід показує, що лише 10% бізнесу готові підтримувати розвиток децентралізованих систем, а 90% планують задарма користуватися результатами. Тому нам потрібні інструменти донесення інформації, відкриті дискусійні майданчики, масштабна просвітницька кампанія для того, щоб показати як працюють такі системи у світі. Саме така єдина система буде сприяти розвитку аграрного сектору, операторів харчового ринку в напрямі нарощування експортного потенціалу, стабілізації та зміцнення зовнішньої торгівлі<sup>(6)</sup>.

Інфраструктура. Фахівцям у сфері забезпечення безпечності харчових продуктів варто об'єднатися в рамках комплексної міжвідомчої, науково-освітньої, громадської платформи, яка б об'єднала всіх тих, хто причетний до теми безпечності харчових продуктів<sup>(4)</sup>. Варто також підкреслити важливість розбудови в післявоєнний період інноваційних екосистем<sup>(5)</sup>.

Окремої уваги варте становлення національної інфраструктури забезпечення безпечності та якості харчових продуктів відповідно до міжнародних стандартів та належних практик<sup>(6)</sup>. Європейські стандарти є одними з найвищих у світі, тож тепер, коли ми будемо швидко наздоганяти Європейський Союз, нам потрібно скоротитися тим досвідом і тими орієнтирами, які є в ЄС. Зокрема, дуже перспективним напрямом є об'єднання харчового бізнесу – особливо малого та середнього – у кластер, в рамках якого він зможе отримувати знання та практичні консультації щодо приведення своєї діяльності у відповідність з чинним законодавством України, європейськими стандартами та належними практиками, безпосередньо спілкуватися з міжнародними організаціями сертифікації, отримувати ресурси в рамках зеленого фінансування. А комерційне позначення кластеру дозволить споживачу вирізняти продукти, вироблені у відповідності до підвищених вимог з безпечності та якості<sup>(7)</sup>.

Фахівці ЄС вважають, що саме стандарти надихають законотворців на формування норм та правил, які надалі стають обов'язковими для виконання. Тож бізнес, який бере участь у такому кластері завжди буде готовий до нових законодавчих змін. За рахунок цього він триматиме також більш стабільні позиції на ринку, особливо зовнішньому, ніж ті оператори, які не приділяють належної уваги питанням відповідності<sup>(30)</sup>.

Стандартизація і сертифікація. Сьогодні немає загально визнаної дорожньої карти, яка б показала бізнесу шлях до дотримання міжнародних вимог та стандартів, хоча останнім часом окремі напрацювання в цій сфері вже з'являються<sup>(6,16,30)</sup>. Національний орган стандартизації активно приймає стандарти «методом обкладинки», активно проходить реформа еквівалентності і взамовизнання, спостерігається тенденція до того, щоб приймати велику кількість стандартів. В червні українським виробникам дали преференції, але вони не торкнулися вимоги дотримання стандартів. Водночас сприйняття необхідності дотримання стандартів в широких колах бізнесу не спостерігається. Окремим бар'єром тут є те, що стандарти викладені іноземною мовою. Також проблемою є відсутність узгоджених методів контролювання показників, які обов'язкові для дотримання<sup>(6,16)</sup>.

Протягом всього часу воєнного стану робота Національного органу стандартизації ні на день не зупинялася, хоча частково і відбувалася у дистанційному режимі. Національний орган стандартизації веде єдиний каталог національних стандартів та кодексів усталеної практики, надає послуги з роз'яснення норм стандартів, консультування знов створеного бізнесу щодо низки стандартів, які стосуються сфери його діяльності. Але бізнес мало користується послугами Національного органу стандартизації. Хоча ми знаємо, що в країнах ЄС бізнес звертається саме до органів стандартизації, коли має потребу в уніфікованих документах та методах контролю. Стандарти і надалі будуть прийматися «методом обкладинки» в усіх галузях, не тільки в харчовій промисловості. А переклад назв буде узгоджуватися з технічними комітетами<sup>(16)</sup>.

Органи сертифікації сьогодні зустрічаються з відсутністю необхідних стандартів. В основному це пов'язано з тим, що у технічних комітетів відсутнє фінансування. Коли в законодавстві з'явилися норми про добровільне використання стандартів, держава перестала підтримувати діяльність у сфері стандартизації. Однак стандарти потрібні і ці функції мають взяти на себе галузеві асоціації. І сьогодні є випадки, коли виробники молочної, м'ясної продукції звертаються за незалежним аудитом та сертифікацією, але стандартів на їхню продукцію немає<sup>(17)</sup>.

Натомість національна система сертифікації продукції відповідно до стандартів повністю відповідає міжнародним вимогам. Органи з сертифікації метрології підтверджують свою кваліфікацію через Національне агентство з акредитації України, яке уповноважене міжнародною спільнотою надавати підтвердження того, що українські компанії з сертифікації відповідають встановленим вимогам. Сьогодні вони повністю здатні забезпечити своїми послугами внутрішній ринок. Наші сертифікати вже визнані в Європі і підприємства можуть експортувати продукцію за наявності українських сертифікатів на відповідність з гармонізованими міжнародними стандартами<sup>(17)</sup>. Хоча інколи до українських сертифікатів спостерігається недовірливе ставлення<sup>(16)</sup>.

Під час війни органи сертифікації вижили саме за рахунок малого бізнесу. Навіть у випадках, коли бізнес релокувався, як наприклад з Херсонської до Ужгороду, Івано-Франківської, Хмельницької областей, він подовжує співпрацювати з підприємствами системи Укрстандартметрологія. Інший приклад, це коли підприємства Київської області, які мали замкнений цикл виробництва від сировини до продажу готової продукції у своїх магазинах і не мали внутрішніх процедур контролю якості, навіть під час війни прийняли рішення розробити необхідні процедури для того, щоб розширити ринки, і звернулися за сертифікацією. Для знов створеного бізнесу у нас розроблена ціла дорожня карта кроків, які потрібно зробити для того, щоб підтвердити дотримання вимог стандартів і законодавства<sup>(17)</sup>. Але загалом бізнес не розуміє як працює система оцінки відповідності та навіщо потрібно дотримуватися стандартів<sup>(30)</sup>.

Освіта. Останнім часом в Україні помітна тенденція до суттєвого зростання частки молодих людей і в органах влади, і в бізнесі. Заклади освіти України продовжують працювати під час війни, у тому числі в реальному просторі. Заклади вищої освіти, які готують фахівців у сфері продовольчої безпеки та безпечності харчових продуктів, намагаються підходити до підготовки фахівців комплексно, не тільки «від лану до столу»

(або до виделки), а й більш широко – «від лану до рота», супроводжуючи товарознавчу складову знаннями щодо логістичних ланцюгів постачання, захисту прав споживача, сучасних норм та правил харчування<sup>(4)</sup>.

Сфера безпечності харчових продуктів знаходиться в стані реформування відповідно до вимог та правил ЄС і це знаходить відображення в навчальних програмах, які відповідним чином змінюються. Останнім часом на харчових ринках з'являється безліч новітніх продуктів, технологічних процесів, методів глибокої переробки, ресурсозберігаючих технологій, циклів безвідходного виробництва, шляхів індивідуалізації харчування, боротьби з хворобами аліментарного походження, з якими мають бути знайомі і майбутні фахівці, і споживачі. Також в навчальному процесі для фахівців-харчовиків має бути приділена увага питанням імпортозаміщення. Окремої уваги варті питання донесення інформації про товари та послуги до споживача, доброчесного маркетингу, навчання стосовно того як читати маркування на харчових продуктах, здійснювати раціональний вибір товарів тощо<sup>(4)</sup>.

В умовах ринку все починається і закінчується споживачем. Це стосується не тільки харчових продуктів, але й послуг власне освіти. Тож ті, хто буде приймати на роботу колишніх студентів, мають мати право брати участь в формуванні навчальних програм<sup>(4)</sup>. А знання, отримані в рамках профільних курсів, мають бути доповненими навичками проектного управління, залучення грантового фінансування та інвестицій<sup>(5)</sup>.



## АВТОРСЬКИЙ КОЛЕКТИВ

- (1) **Михайло Непран**, перший віце-президент Торгово-промислової палати України
- (2) **Ірина Куропась**, керівник проектів Агенції місцевого економічного розвитку Яворівщини, координаторка РГ 2 "Економічна інтеграція і узгодження з політикою ЄС" УНП СхП
- (3) **Олена Ковальова**, доктор економічних наук, професор Національного університету біоресурсів та природокористування України, експертка IPRSA
- (4) **Наталія Притульська**, доктор технічних наук, проректор Державного торгово-економічного університету
- (5) **Наталія Гаращенко**, PhD, президент ГО "Клуб економістів", координаторка РГ3 "Економічна співпраця, зона вільної торгівлі, транскордонне співробітництво" УС ПГС "Україна-ЄС"
- (6) **Павло Коваль**, PhD, генеральний директор ВГО «Українська аграрна конфедерація», член координаційної ради тренерської мережі КДК
- (7) **Сергій Щербина**, PhD, доцент університету КРОК, член координаційної ради тренерської мережі КДК
- (8) **Марта Лушпак**, засновник та провідний аудитор ТОВ "Західний центр розвитку бізнесу», член тренерської мережі КДК
- (9) **Лариса Сатир**, доктор економічних наук, завідувачка кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності Білоцерківського Національного аграрного університету, регіональний координатор Київського осередку тренерської мережі КДК
- (10) **Наталія Белякова**, президент Хмельницької торгово-промислової палати, регіональний координатор Хмельницького осередку тренерської мережі КДК
- (11) **Зоряна Грогодза**, ДП «Івано-Франківськстандартметрологія», аудитор систем управління безпечністю харчових продуктів, аудитор систем управління якістю, регіональний координатор Івано-Франківського осередку тренерської мережі КДК
- (12) **Ілляс Ахметов**, PhD, директор ТОВ «Агенція «Гудвілл», регіональний координатор Житомирського осередку тренерської мережі КДК
- (13) **Людмила Чабак**, PhD, директор проектів Сіверського інституту регіональних досліджень, регіональний координатор Чернігівського осередку тренерської мережі КДК
- (14) **Олександр Гоман**, директор ТОВ «Аліментаріус СМ», керівник Сумського обласного відділення ВГО Журналісти проти корупції, регіональний координатор Сумського осередку тренерської мережі КДК
- (15) **Мар'ян Троцький**, голова ГС «Вівчарство та Козівництво України», заступник голови Громадської ради при Держпродспоживслужбі України
- (16) **Світлана Кохан**, інженер управління національної та міжнародної стандартизації ДП «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості»
- (17) **Лариса Бортків**, заступник генерального директора ДП «Київоблстандартметрологія»

- (18) **Андрій Михайлов**, доктор економічних наук, доцент Сумського національного аграрного університету, член координаційної ради мережі КДК
- (19) **Олена Куликова**, голова ГО «Всеукраїнська асоціація з питань захисту прав споживачів «Споживча довіра», головний редактор журналу «Споживча довіра», член тренерської мережі КДК
- (20) **Сергій Мороз**, директор БО «Оберіг Поділля», член робочої групи 6 «Енергетика, транспорт, довкілля та зміна клімату» УС ПГС "Україна-ЄС"
- (21) **Іван Пипяк**, заступник голови Ради облагрооб'єднання «Вінницька рада сільгоспвиробників»
- (22) **Надія Срібняк**, ТОВ «ОМК ІНВЕСТ», технолог з виробництва харчових напівфабрикатів
- (23) **Олександр Ахунзянов**, голова комітету харчової та переробної промисловості Донецької Торгово-промислової палати
- (24) **Олена Брюховець**, керівниця ГО «Харчовий кластер Східної України»
- (25) **Ірина Боровик**, PhD, керівниця відділу Дніпропетровської регіональної державної лабораторії Держпродспоживслужби України, член тренерської мережі КДК
- (26) **Віктор Тереля**, заступник директора департаменту агропромислового розвитку Закарпатської обласної військової адміністрації
- (27) **Володимир Цап**, PhD, доцент кафедри фінанси облік і оподаткування Таврійського державного агротехнологічного університету
- (28) **Олена Рожкова**, методист Навчально-методичного центра професійно-технічної освіти у Рівненській області, регіональний координатор Рівненського осередку тренерської мережі КДК
- (29) **Олександр Маслак**, директор департаменту агропромислового розвитку Сумської обласної військової адміністрації
- (30) **Лариса Старікова**, PhD, голова правління ГО «Аналітичний центр Аграрного союзу України», член координаційної ради мережі КДК