


УДК 631.15:631.11  
УКПП  
№ держреєстрації 0115U003385  
Інв. №

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»**  
47501, вул. Академічна, 20, м. Бережани, Тернопільська обл.,  
тел. (03548) 2-11-59

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Директор ВП НУБіП України  
«Бережанський агротехнічний  
інститут», д.е.н., професор

  
М. М. Жибак  
«20» 12 2019 р.

**ЗВІТ**  
**ПРО НАУКОВО-ДОСЛІДНУ РОБОТУ**  
**кафедри економіки підприємства**  
**«ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНЕ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ**  
**ОБГРУНТУВАННЯ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО**  
**ВИРОБНИЦТВА ТА СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ РЕГІОНУ»**

за 2019 рік

(заключний)

Завідувач відділу навчально-науково-  
інноваційної діяльності,  
доктор економічних наук, доцент

  
(підпис)  
С. М. Судомир  
20.12.2019 р.  
(дата)

Керівник науково-дослідної  
роботи,

  
(підпис)  
Л. В. Ярема  
20.12.2019 р.  
(дата)

2019

## СПИСОК АВТОРІВ

Керівник НДР  
кандидат економічних  
наук, доцент

(підпис)  
(дата)

Л. В. Ярема (реферат,  
вступ, висновки, Розділ 3  
підрозділ 3.1.)

Співвиконавці:  
доктор економічних  
наук, професор  
доктор економічних  
наук, доцент

(підпис)  
(дата)

М.М. Жибак  
(Розділ 1 підрозділ 1.1.)

(підпис)  
(дата)

С.М. Судомир  
(Розділ 4 підрозділ 4.1)

кандидат економічних  
наук, доцент

(підпис)  
(дата)

І.С.Гурська, Лук'янова М.  
М. (Розділ 2 підрозділ 2.2.  
Розділ 3 підрозділ 3.4.)

кандидат економічних  
наук, доцент

(підпис)  
(дата)

Г.М.Христенко  
(Розділ 2 підрозділ 2.3)

кандидат економічних  
наук, доцент

(підпис)  
(дата)

І.О.Федуняк  
(Розділ 2 підрозділ 2.1)

кандидат економічних  
наук, доцент

(підпис)  
(дата)

О.І. Замора  
(Розділ 1 підрозділ 1.3)

кандидат географічних  
наук, доцент

(підпис)  
(дата)

З.М.Герасимів  
(Розділ 1 підрозділ 1.2)

кандидат економічних  
наук, доцент

(підпис)  
(дата)

З.В.Колос  
(Розділ 3 підрозділ 3.2)

кандидат географічних  
наук, доцент

(підпис)  
(дата)

О.Б.Греськів  
(Розділ 4 підрозділ 4.3)

кандидат економічних  
наук, доцент

(підпис)  
(дата)

В.С.Габор  
(Розділ 3 підрозділ 3.3)

старший викладач

(підпис)  
(дата)

О.Я. Боднар  
(Розділ 2 підрозділ 2.4.)

## РЕФЕРАТ

Звіт про НДР: 253 с., 34 рис., 45 табл., 182 джерела.

ДОХОДИ, ВИТРАТИ, ПРИБУТОК, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ, РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПІДПРИЄМСТВО, РОЗВИТОК, ОРГАНІЗАЦІЯ, МЕХАНІЗМ, ЕКОНОМІКА, ІННОВАЦІЇ, ІНВЕСТИЦІЇ, СІЛЬСЬКІ ТЕРИТОРІЇ.

Об'єкт дослідження – процес формування теоретико-методологічного забезпечення та організаційно-економічного обґрунтування подальшого розвитку аграрного виробництва та сільських територій.

Мета роботи – обґрунтування та розробка теоретико-методологічних засад і науково-практичних рекомендацій щодо обґрунтування подальшого розвитку аграрного виробництва та сільських територій регіону.

Метод дослідження – методологія дослідження ґрунтується на системно-комплексному та синергетичному підходах до проведення теоретичних та емпіричних досліджень. у контексті теми роботи.

Досліджено:

- теоретико-методологічні засади результативного управління розвитком підприємств; особливості розвитку соціально-економічних систем в умовах структурної трансформації економіки України та можливостей управління синергетичною інституціональною трансформацією аграрного сектора;

- організаційний потенціал соціально-економічних систем:

- проблемні аспекти розвитку сільського господарства; проблеми ефективного використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств, ефективність використання їх матеріально-технічної бази ;

- інноваційно-інвестиційні пріоритети розвитку основних галузей сільськогосподарського виробництва в умовах глобалізаційних викликів та на засадах сталості;

- проблеми і перспективи розвитку соціально-економічної сфери регіону;

- проблеми згуртованості сільських громад як основи розвитку сільської місцевості.

Розроблено:

- методику оцінки інвестиційної привабливості регіону;

- теоретико-методологічні підходи до управління організаційним розвитком підприємств;

- методику оцінки забезпеченості сільськогосподарських підприємств технічними засобами;

- систему індикаторів згуртованості сільських громад та апробовано її на прикладі громади с. Надрічне Бережанського району Тернопільської області.

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b>	<b>5</b>
<b>Розділ I. НАУКОВІ ЗАСАДИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ</b>	<b>9</b>
1.1. Сільські території як основа життєдіяльності населення і функціонування аграрного сектора економіки	9
1.2. Сталий розвиток сільського господарства	21
1.3. Теоретичні аспекти та тенденції соціально-економічного розвитку сільських територій	36
<b>Розділ II. ОСНОВНІ ПРІОРИТЕТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГАЛУЗЕЙ СІЛЬСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ</b>	<b>52</b>
2.1. Організаційно-економічні основи підвищення ефективності функціонування аграрних формувань з виробництва продукції рослинництва	52
2.2. Організаційно-економічні умови ефективного розвитку тваринництва в аграрних формуваннях	70
2.3. Органічне виробництво як основа екологічно збалансованого розвитку сільських територій	88
2.4. Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції	113
<b>Розділ III. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ</b>	<b>130</b>
3.1. Економічний потенціал сільського господарства та розвиток нових агроформувань Тернопільської області	130
3.2. Роль сільськогосподарського підприємництва в розвитку сільських територій	146
2.4. Організаційно-економічні засади підвищення ефективності виробництва аграрних підприємств	159
2.5. Кооперація - як основа локального сільського розвитку на інноваційних засадах	181
<b>Розділ IV. УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ</b>	<b>199</b>
3.1. Концептуальні засади стратегічного розвитку підприємств	199
3.2. Стратегічне управління як механізм забезпечення ефективного розвитку вітчизняних підприємств	218
3.3. Стратегічний потенціал підприємств: теорія і методологія	233
<b>ПЕРЕЛІК ТАБЛИЦЬ</b>	<b>249</b>
<b>ПЕРЕЛІК РИСУНКІВ</b>	<b>252</b>

## ВСТУП

До актуальних проблем вітчизняної науки належить проблема розвитку сільських територій, які відіграють важливу роль у процесі функціонування будь-якої держави. У соціально-економічному житті України сільські території займають особливе місце - на них проживає третина населення нашої держави і припадає 90 % її площі. Значимість цих територій посилюється їх винятковим внеском у формування основ продовольчої безпеки та нарощування експортного потенціалу країни. Ці та інші чинники роблять розвиток сільських територій одним з основних пріоритетів державної політики України, спрямованої на підвищення стандартів життя сільського населення, зростання ефективності функціонування аграрної сфери, покращення стану довкілля та поліпшення якості людського капіталу.

Євроінтеграційні процеси потребують кардинальних організаційно-економічних, техніко-технологічних і структурних перетворень безпосередньо в сільськогосподарському виробництві та всебічної модернізації інженерної і нарощування темпів розвитку соціальної інфраструктури й загального поліпшення благоустрою сільських територій. Все це зрештою повинно призвести до значного підвищення ефективності сільського господарства і конкурентоспроможності вітчизняних продуктів харчування, а також до зміни ролі власне сільського господарства у формуванні майбутньої багатofункціональної структури для забезпечення ефективного функціонування сільських територій.

В рамках виконання науково-дослідної роботи «Теоретико-методологічне та організаційно-економічне обґрунтування подальшого розвитку аграрного виробництва та сільських територій регіону» (номер державної реєстрації № 0115U003385).

У першому розділі авторами розкрито проблематику теоретико-методологічних (наукових) засад сталого розвитку сільських територій, зокрема охарактеризовано сільські території як основу життєдіяльності сільського населення та функціонування аграрного сектора економіки України у контексті забезпечення умов сталого розвитку сільського господарства як основної виробничої галузі на селі, систематизовано теоретичні аспекти та тенденції соціально-економічного розвитку сільських територій. Так, сталий розвиток сільських територій розглядається як процес гармонійного розвитку сільських жителів через створення відповідних соціальних умов, забезпечення можливості економічного зростання без шкоди для навколишнього середовища.

Зазначено, що сільська місцевість в Україні потерпає від негативних тенденцій економічного і соціального розвитку, які часто пов'язані зі

складнощами працевлаштування, низьким рівнем оплати праці у сільському господарстві, обезлюдненням сіл, нерозвиненістю інфраструктури та недоступністю основних соціальних послуг, зокрема, у сфері освіти та охорони здоров'я. Покращення якості життя та диверсифікація економічної діяльності у сільській місцевості необхідні для сприяння гармонізованому екологічному, соціальному та економічному розвитку сільської місцевості, зокрема, шляхом розвитку місцевої інфраструктури і базових соціальних послуг та забезпечення доступу до сучасних інформаційних і комунікаційних технологій. Крім того, необхідно підвищити привабливість сільської місцевості як місця проживання і ведення бізнесу, створюючи таким чином нові можливості для працевлаштування, особливо для молоді та жінок.

У другому розділі значну увагу приділено основним пріоритетам функціонування галузей сільської економіки: підвищенню ефективності виробництва продукції рослинництва, тваринництва, особливостей органічного виробництва як основи екологічно збалансованого розвитку сільських територій, а також механізму забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції.

Обґрунтовано, що сучасна економічна політика держави повинна сприяти удосконаленню організаційно-правових умов становлення всебічно розвинутого конкурентоспроможного виробництва сільськогосподарської продукції. Забезпечення такого вектора розвитку значною мірою залежить від практичного функціонування первинних ланок сільськогосподарського виробництва – сільськогосподарських підприємств. Кризова ситуація в аграрній сфері України загострила проблеми ефективного їх функціонування, внаслідок чого виробництво почало розвиватися лише за найбільш прибутковими напрямками, зокрема, постійно збільшуються площі під зерновими культурами, ріпаком та соняшником. Найменш прибутковою галуззю сільського господарства дотепер залишається тваринництво.

Якість і екологічна безпечність аграрної продукції в умовах глобальних змін є визначальними факторами її конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках. В зв'язку із цим все більшого значення набуває культура органічного сільського господарства. Розвиток системи органічного землеробства та перехід аграрних підприємств на органічні стандарти є необхідною умовою екологізації сільськогосподарського виробництва, забезпечення збереження та відтворення навколишнього природного середовища і його біорізноманіття, збалансованого стану екосистеми, покращення здоров'я нації завдяки більш якісним продуктам харчування.

У третьому розділі монографії дано оцінку економічному потенціалу сільського господарства, ролі сільськогосподарського підприємництва в

розвитку сільських територій, особливостям використання можливостей кооперування сільських жителів з метою поліпшення умов життєдіяльності на селі та місцевого розвитку. Встановлено, що підтримка розвитку підприємництва на сільських територіях, у тому числі кооперативного руху та фермерства, недостатня. З цієї ж причини повільними темпами розвивається органічне сільське господарство, попит на продукцію якого зростає, особливо на зовнішніх ринках. Визначальним у цьому процесі має стати розвиток кооперації на селі. Через об'єднання фінансових, управлінських, виробничих, сировинних ресурсів сільської громади і створення економічно самостійних суб'єктів господарювання можливе відродження сільського господарства. Це, в свою чергу, дасть змогу забезпечити регіон і країну в цілому екологічно чистою та корисною сільськогосподарською продукцією та збільшити зайнятість сільського населення.

У процесі дослідження встановлено, що переваги та можливості кооперації можуть бути успішно використані для вирішення проблем сільського розвитку. Так, формування мережі кооперативів, напрацювання досвіду взаємодії в процесі реалізації економічних та соціальних інтересів учасників кооперативного руху може бути використано при формуванні самодостатніх сільських громад. Тобто, кооперативна модель взаємодії може бути використана як основа сільського розвитку.

У четвертому розділі розкрито концептуальні засади стратегічного розвитку підприємств, теоретико-методологічні підходи до оцінки стратегічного потенціалу агроформувань, висвітлено особливості стратегічного управління як механізму забезпечення ефективного розвитку вітчизняних підприємств.

Стратегічний розвиток сільськогосподарських підприємств як головний і домінуючий напрям їх поведінки в довгостроковій перспективі не є одновекторним за способами досягнення цілі, а системно-комплексним, багатовекторним. Він охоплює комплекс системних змін в усіх підсистемах і напрямках розвитку: інноваційного, стійкого, експортно-орієнтованого, інтеграційного, корпоративного, інтелектуального, екологічного, соціально-економічного, людського, гуманітарного, організаційного, конкурентоспроможного.

Лише при такому підході можливо забезпечити єдність інтересів: в соціальних системах – суспільного, державного, територіального, регіонального, сільськомереживого, колективного, індивідуального спрямування; при взаємодії із природою в напрямку збереження і зміцнення параметрів екологічного потенціалу; при взаємодії із суб'єктами зовнішнього

соціально-економічного середовища в напрямі дотримання єдиних правил організаційної поведінки, етичних норм економічного співіснування.

На основі проведеного дослідження авторським колективом розроблено ряд пропозицій, рекомендацій для органів державної влади (Тернопільської обласної та районних державних адміністрацій), органів місцевого самоврядування (місцевих сільських рад), місцевим сільськогосподарським підприємствам, спрямовані на вирішення організаційно-економічних проблем розвитку сільських територій.



# **РОЗДІЛ І**

## **НАУКОВІ ЗАСАДИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ**

### **1.1. СІЛЬСЬКІ ТЕРИТОРІЇ ЯК ОСНОВА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ НАСЕЛЕННЯ І ФУНКЦІОНУВАННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРА ЕКОНОМІКИ**

Розвиток села і сільськогосподарського виробництва повинен стати одним із пріоритетних напрямів соціально-економічного розвитку України, що є необхідною умовою зміцнення її економічної і продовольчої безпеки.

Останніми роками серед визначень щодо селянського устрою знайшло й таке, як «сільські території».

Сільська територія являє собою історично сформований елемент поселенської мережі, що поєднує всю сукупність сільських населених пунктів: селищ, сіл, хуторів, односімейних жилих утворень (фермерських та ін.), що знаходяться під юрисдикцією органів сільського самоврядування, тобто сільських (селищних) рад.

Кожна територія має свою цілісність і відносну автономність. Цілісність її ґрунтується насамперед на історичних, географічних, демографічних, економічних особливостях, етнічних та культурних традиціях.

Формування нової аграрної політики в Україні поставило на порядок денний питання сільських територій та їх розвиток, рівно як і питання сільських населених пунктів. Це зумовлено тим, що в рамках нової системи організації сільського господарства та нової адміністративної системи колишні способи організації розвитку села і сільських поселень виявились не функціональними.

Потрібно відзначити, що питання розвитку сільських територій є проблемою, мало висвітленою в спеціальній літературі не лише в Україні, але й в країнах Центральної та Східної Європи, зокрема в Польщі. Так, Р. Вільчинський зазначає, що «до 1997 р. цей термін (розвиток сільських територій) був відомий лише в окремих наукових публікаціях» [180]. Знаний польський реформатор Л. Бальцерович з цього приводу теж вказує, що основна увага держави прикута до галузевої політики щодо сільського господарства, однак більшої уваги заслуговує саме розвиток сільських територій та підтримка життєвих стандартів на селі [12].

Дослідженню особливостей розвитку сільських територій та сучасного українського села приділяють велику увагу такі науковці, як І.Ф. Баланюк,

О. А. Біттер, Д. П. Богиня, О.А. Бугуцький, Г. В. Гуцуляк, В. С. Дієспоров, М. А. Лендел, В. В. Липчук, В. М. Лич, Е. М. Лібанова, Т. І. Олійник, В. В. Онікієнко, С. І. Пирожков, В. П. Піскунов, В. І. Приймак, І. В. Прокопа, О. П. Рудницький, П.Т. Саблук, А. М. Стельмашук, В. К. Терещенко, В. В. Юрчишин, К. І. Якуба, й інші.

Період суспільної трансформації України позначений підвищеною увагою з боку держави до такого складного об'єкту політико-управлінського впливу, як сільські території. Вони перебувають у стані системного реформування, результати якого у значній мірі впливатимуть на процес державотворення в цілому.

Вважаємо, що розв'язання глобальних економічних проблем у нашій державі необхідно починати з аграрної сфери, тобто із сільської місцевості, оскільки вона є тим комплексним складно-структурним об'єктом, який посідає важливе місце в стратегії розвитку економіки країни.

Відомо, що сталий розвиток сільських регіонів можна забезпечити шляхом відродження сіл та їх комплексного облаштування об'єктами соціальної інфраструктури. Разом з тим, в умовах розширення світогосподарських зв'язків України на шляху до євроекономічної інтеграції потребують відповідних змін погляди на соціальний розвиток села і в нашій країні. Необхідно сприймати та переймати світові стандарти щодо формування добробуту населення. Всі повинні усвідомити, що без розвитку села (тобто без розвитку територій) добробут держави неможливий, коли в ній розвивається лише центр і не розвиваються території. Це зумовлено тим, що основою приросту багатства кожної держави, а отже – ефективності виробництва є земля. Крім того, одержана в сільському господарстві продукція на одну грошову одиницю дає роботу понад 12 од. в інших сферах. Результатом цього є розв'язання в країні проблеми забезпечення людей робочими місцями, створення належного рівня їхнього життя. Цивілізовані країни це давно усвідомили, і тому турбота про розвиток сільського господарства тут є загальновідомою. З огляду на це ресурс землі в них є вагомішим порівняно з іншими видами ресурсів (з урахуванням якого там будуються економічні правила гри), аграрна сфера давно стала невід'ємною складовою економічної діяльності держави.

Таким чином, відзначене підтверджує висловлювання одного з дослідників англійської політичної школи, що земля це мати багатства, а праця її батько [111].

Євроінтеграційні процеси потребують радикальних організаційно-економічних, техніко-технологічних і структурних перетворень безпосередньо в сільськогосподарському виробництві та всебічної модернізації інженерної і

нарощування темпів розвитку соціальної інфраструктури й загального поліпшення благоустрою сільських територій. Все це зрештою повинно призвести до значного підвищення ефективності сільського господарства і конкурентоспроможності вітчизняних продуктів харчування, а також до зміни ролі власне сільського господарства у формування майбутньої багатофункціональної структури для ефективного функціонування сільських територій.

Потрібно наголосити на тому, що трансформаційні процеси, відповідно до вимог ринкової економіки та ресурсо-екологічної безпеки в самому аграрному виробництві і на селі, перебудова структури сільського господарства, зростання продуктивності земельних угідь й аграрної праці мають не послаблювати, а, навпаки, посилювати увагу до вирішення соціальних та екологічних проблем розвитку сільських територій.

Відповідно до «Декларації Ріо», схваленої на найбільшій в історії людства зустрічі лідерів держав світу під егідою ООН у м. Ріо-де-Жанейро (1992 р.), що отримала назву «Саміт + Планета Земля», необхідно «надати розвиткові суспільства сталого й тривалого характеру з тим, щоб він задовольняв потреби нинішнього покоління, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби» [122].

Як відзначено в Указі Президента України «Про першочергові заходи щодо підтримки розвитку соціальної сфери села» [119] та приймаючи до уваги трактування В. М. Трегобчука [4], сталий розвиток сільського господарства й сільських територій має здійснюватися на основі таких фундаментальних принципів і підходів:

1) створення сільському населенню в усіх аграрних регіонах країни рівних можливостей для забезпечення належного рівня якості життя та задоволення найважливіших життєвих потреб;

2) збільшення зайнятості сільського населення на сільськогосподарських підприємствах та особистих підсобних господарствах за рахунок нарощування обсягів виробництва сільськогосподарської продукції;

3) підвищення продуктивності праці, рівня заробітної плати працівників сільського господарства та застосування науково обґрунтованих норм праці;

4) нарощування обсягів житлового будівництва на основі спеціальних програм його підтримки;

5) збереження у сприятливому стані навколишнього середовища й екологічної рівноваги в природі на всіх сільських територіях держави, насамперед в агроландшафтах;

б) здійснення широкомасштабних заходів щодо покращення умов на

селі та радикального підвищення рівня комунально-побутового благоустрою сільських поселень;

7) створення необхідних соціально-економічних і правових засад міжрегіональної рівноваги сільських територій, тобто рівноваги між різними землеробськими регіонами шляхом недопущення поглиблення поляризації та наростання диспропорцій у розвитку окремих сільських територій;

8) підвищення ефективності і конкурентоспроможності продукції аграрного виробництва відповідно до вимог аграрної політики та розвитку сільських територій, які мають місце нині в країнах ЄС.

Сучасний стан розвитку аграрних відносин у західному регіоні, як і в Україні в цілому, характеризується певною невизначеністю та нестабільністю в організаційному плані. Вжиті останнім часом важливі організаційно-економічні та правові заходи, пов'язані із визнанням приватної власності на землю, формуванням господарських структур ринкового типу й досягненням на цій основі певних позитивних зрушень, поки що не забезпечили виведення сільського господарства країни із критичного стану. Окремі невирішені питання щодо правового та економічного аспектів господарювання стають суттєвими перешкодами на шляху налагодження сталого розвитку села та сільського господарства. Основною причиною занепаду сільського господарства країни є недостатня обґрунтованість і незавершеність розпочатих аграрних реформ. Але якщо протягом тривалого часу основою державної аграрної політики вважалась земельна й аграрна реформи, то тепер її основою повинен стати сільський розвиток, який буде політичним завершенням аграрної реформи. Однією з важливих передумов стратегічного планування стійкого зростання й утвердження сільських територій є структуризація та аналіз нинішнього стану їх функціонування з виявленням характерних особливостей, тенденцій, їх причин і наслідків.

Визначення основних особливостей сучасного етапу розвитку сіл досліджуваного регіону передбачає обґрунтування специфічних рис і аспектів їх функціонування, що сформувались під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів на макро- та мікрорівнях.

Особливості розвитку сільських територій є також відображенням основних ознак і властивостей їх існування, детальне вивчення котрих сприяє визначенню тенденцій, умов переходу відносин на селі з однієї фази становлення в іншу, а також відтворення і, зрештою, виявлення подальших перспектив їх розвитку.

До основних особливостей сучасного розвитку сільських територій досліджуваного регіону слід віднести:

– зменшення кількості сільського населення;

- значна міграція трудових ресурсів країни ближнього і далекого зарубіжжя;
- руйнування соціальної бази та інфраструктури;
- переваги особистих господарств населення у питомій вазі виробництва сільськогосподарської продукції;
- інтенсивний розвиток агротуризму;
- непрограмований стихійний розвиток сільських територій.

Вкрай низький сучасний рівень соціальної інфраструктури села створює реальні передумови для погіршення соціально-демографічної ситуації в сільській місцевості. Подолання проблем, що склалися в цій галузі, вимагає безпосереднього втручання держави шляхом фінансування конкретних цільових програм соціального розвитку села.

Руйнація системи інститутів централізованого державного управління аграрним сектором економіки в ході його реформування призвела до транзиту функції регламентування розвитку сільських територій на мікроекономічному рівні. Однак трансформація господарської системи функціонування аграрної економіки відбувалася на фоні поглиблення кризових явищ у сільськогосподарському виробництві. Тому питання розвитку сільських територій ставали другорядними, оскільки необхідно було вирішити проблеми економічного виживання аграрної галузі. Питання пошуку шляхів стійкого та ефективного розвитку сільських територій є досить актуальними сьогодні. Забезпечення стійкості розвитку сільських територій залежить від якості механізмів їх регулювання, які в першу чергу визначаються параметрами управління ресурсами сільських територій. Не в останню чергу це залежить від можливостей використання потенціалу господарюючих суб'єктів певних територій.

Значний вплив на розвиток сільських територій справляє різка зміна пріоритетів аграрної політики держави. Зокрема, якщо на початку реформ йшлося про переваги спеціалізованого фермерського господарства, що базується на приватній власності на землю, то нині – про повернення до державної підтримки великих товаровиробників у сільському господарстві [87].

Сучасний рівень спеціалізації сільськогосподарських підприємств склався під впливом природно-економічних та ринкових умов господарювання. Структура їх товарної продукції, окрім внутрішніх ресурсних можливостей, визначається також характером розвитку інфраструктури переробної сфери сільської території. Тому саме ці фактори в значній мірі впливають на рівень соціально-економічного розвитку певної території. Недостатньо високий рівень концентрації капіталу сільськогосподарських підприємств позначається на їх ролі та місці в процесах агропромислової та агрофінансової інтеграції. Тому

єдиним можливим напрямом розвитку виробничого підприємництва на селі й надалі залишається шлях інтенсифікації використання наявного природно-ресурсного потенціалу. При цьому слід відмовитися від пріоритетного раніше критерію успішності функціонування сільськогосподарського підприємства – збільшення виробництва продукції. Нині, на нашу думку, акценти повинні ставитися в такій черговості: 1) на соціальній компоненті сільського розвитку – людині; 2) на природному середовищі; 3) на виробництві.

Така послідовність розгляду пріоритетів сільського розвитку має за мету створити умови для збалансованого розвитку села шляхом здійснення політики привабливості агропромислового виробництва та комплексного розвитку сільської місцевості.

Доведено, що рівень економічної ефективності функціонування сільськогосподарського підприємства залежить від його можливостей зберігати цілісність та відтворювати свої можливості за прогнозних коливань зовнішніх та внутрішніх умов господарювання. Власники підприємств і особливо їх працівники, як жителі певної території, повинні бути найбільше зацікавленими в адекватній оцінці можливостей певного суб'єкта господарювання. Критерієм оцінки використання природно-ресурсного потенціалу сільськогосподарського підприємства виступає норма прибутку, отриманого завдяки використанню наявних ресурсів.

В свою чергу оцінка рівня соціально-економічного розвитку сільських територій має репрезентувати інформацію про поточне її становище шляхом розрахунку певних індикаторів. Економічним критерієм розвитку сільської території є здатність підприємницьких структур, що тут функціонують, в умовах вільної конкуренції забезпечувати виробництво продукції згідно з ринковим попитом. Її реалізація впливає на задоволення споживчих потреб населення сільської території, визначає рівень економічної вигоди господарюючих суб'єктів та рівень добробуту сільських жителів.

Однією з позитивних ознак розвитку села в досліджуваному регіоні є поширення агротуризму, який є достатньо перспективною формою, оскільки створює великі шанси для поліпшення життя не тільки селян, а й всього суспільства.

Розвиток такого виду туризму не потребує великих затрат, що є очевидним позитивом для власників приватних осель. Звідси й невисока вартість послуг. До того ж подальша розбудова інфраструктури відпочинку на селі дозволить подолати сільське безробіття, котре в регіоні набуло загрозливих масштабів. Особливо вигідно це з огляду на те, що селяни отримують змогу збувати продукцію своїх підсобних господарств відразу на місці – для приготування їжі у приватних готелях та закладах громадського харчування.

Відзначимо, що сільський туризм у більшості розвинутих країн – це одна з основ економічного та соціального добробуту села, так як його не можливо розвивати без розбудови загальної сільської інфраструктури. Прокладання доріг, газопроводів, ліній зв'язку, розвиток сільських господарств, поліпшення санітарно-екологічного стану, відкриття у селах лікарень, магазинів, перукарень, готельно-ресторанних комплексів – все це неминуче тягне за собою туристичний бізнес. До того ж у районах, багатих на історико-культурні пам'ятки, з'являється можливість спрямувати кошти на реставрацію та охорону пам'яток архітектури та інших визначних місць. Крім того, така діяльність спонукає сільських мешканців до самоосвіти, зокрема, до вивчення іноземних мов. До того ж, щоб успішно запроваджувати туристичні послуги, потрібно володіти спеціальними знаннями та навичками.

В Україні практично всюди існують можливості для здійснення агротуристичної діяльності. Однак розвиток агротуризму є особливо актуальним для регіону, що охоплює територію заповідників «Медобори», «Товтри», Прикарпаття, Гірських Карпат. Ця територія відзначається низьким рівнем індустріалізації, малою часткою зайнятих поза сільським господарством, великим безробіттям, невисокими доходами населення (які мають вільні помешкання для прийому гостей). Разом з тим, кількість офіційно зареєстрованих садиб, які здійснюють свою діяльність як фізична особа – підприємець, в Україні не велика. У 2017 р. їх налічувалося 377 одиниць (на 147 од. більше, ніж у 2012 р.), з яких 306 (81,2%) – в Івано-Франківській області, 16 (4,2%) – в Чернівецькій, 14 (3,7%) – в Львівській, 8 (2,1%) – в Закарпатській, по 6 (1,6%) – Тернопільській і Хмельницькій областях. Зовсім не представлено в офіційній статистичній звітності діяльність сільського зеленого туризму в Донецькій, Житомирській, Запорізькій, Київській, Луганській, Рівненській, Сумській, Харківській, Херсонській областях [74].

Відповідно до пропозиції польських учених [170], найпридатнішими для агротуризму є території:

- 1) з нульовим або незначним (до 5 %) екологічним забрудненням;
- 2) з високою (понад 60 %) часткою сільськогосподарських угідь;
- 3) зі значною часткою (понад 20 %) заліснених територій;
- 4) з високою часткою (понад 20 %) охоронних територій;
- 5) з невисокою (до 80 чол. на км<sup>2</sup>) щільністю населення.

Ще однією (негативною, на нашу думку) особливістю становлення сільських територій є їх непрограмований, стихійний розвиток. Перехід на ринкові умови господарювання, зміна статусу власності, приватизація та оформлення наявних земель в довгострокову оренду і використання їх на власний розсуд – все це має ознаки неорганізованого, нестратегічного, неструктурізованого процесу. Така

ситуація зумовлена тим, що державні органи, органи місцевого самоврядування не мають чітко визначеної стратегії розвитку тієї чи іншої сільської території. А тому важлива роль у вирішенні цих надзвичайно складних і важливих соціально-економічних проблем належить державі. Йдеться, насамперед, про розробку та реалізацію цільових програм сільського розвитку. Адже переважання негативних ознак у процесі становлення та розвитку сучасних сіл та сільського господарства є загрозовим для перспективи економічного розвитку держави.

Надзвичайну стурбованість сьогодні викликає екологічний стан навколишнього середовища в Україні і в першу чергу це стосується земельних ресурсів – найважливішого чинника існування біосфери і соціально-екологічного розвитку суспільства.

Земельні ресурси рівною мірою мають вирішальне значення як для екології, так і економіки. Їх специфіка як основного засобу виробництва в сільському господарстві полягає в тому, що за умов раціонального та еколого безпечного використання вони по суті не втрачають своїх властивостей, насамперед родючості, і тому в певному розумінні їх можна вважати самовідновлюваним природним ресурсом.

Сьогодні в Україні лише один з кожних 10 га сільськогосподарських угідь має більш-менш задовільний екологічний стан, широко розповсюджена водна і вітрова ерозія ґрунтів, а площі рекультивації порушених земель багаторазово скоротились.

Поліпшення соціального та економічного становища на селі вимагає насамперед здійснення комплексних ринкових перетворень в аграрному секторі країни та заходів діяльності сільськогосподарських підприємств усіх форм власності і господарювання, зокрема:

- вироблення дієвих економічних механізмів стимулювання та підтримки розвитку аграрного виробництва в ціновій, кредитній, податковій політиці та відповідного інституційного забезпечення ринкових перетворень;

- розвиток механізмів залучення в сільське господарство капіталу промислових підприємств, фінансових та сервісних структур шляхом організації великотоварного агропромислового виробництва;

- впровадження ринкових механізмів регулювання цін на аграрних ринках, скорочення числа посередницьких ланок між сільгоспвиробником та кінцевим споживачем його продукції;

- посилення антимонопольного контролю за цінами на матеріально-технічні ресурси, енергоносії і послуги, що надаються сільськогосподарським товаровиробникам, з метою оптимізації їхніх витрат;

- заохочення, в тому числі – з використанням змішаного інвестування, розвитку інфраструктурних елементів аграрного ринку: постачально-збутових систем, транспорту сільськогосподарської продукції, засобів нагромадження та



зберігання сільськогосподарської сировини;

- заохочення розвитку малого бізнесу в сферах виробництва та переробки сільськогосподарської продукції;

- сприяння розвитку територіальних підприємницьких мереж (регіональних кластерів) у сільських регіонах, орієнтованих на матеріально-технічне постачання сільськогосподарського виробництва та переробку, зберігання та збут рослинної і тваринної продукції.

Глибока економічна криза в галузях національного господарства і сферах життя населення вимагає концентрації обмежених економічних зусиль на вирішення невідкладних проблем, а саме:

- збереження і поліпшення здоров'я населення. Це вимагає фінансового забезпечення на загальнонаціональному рівні та пріоритетного фінансового забезпечення спеціальних програм щодо здоровлення населення;

- покращення системи охорони материнства й дитинства як важливого адресного заходу, спрямованого на підвищення народжуваності та збереження підростаючого покоління;

- посилення демографічної спрямованості й демографічної ефективності заходів в усіх сферах життя селянства, насамперед щодо оплати праці як основної економічної передумови відтворення населення;

- охорона навколишнього природного середовища, підвищення життєвого рівня селян і збільшення середньої тривалості їх життя шляхом скоординованих дій усіх гілок влади щодо поліпшення екологічних умов проживання в сільській місцевості;

- забезпечення селян об'єктами соціальної інфраструктури, зростання доходів у приватному секторі, поліпшення загальноосвітнього, професійного й інтелектуального рівнів сільськогосподарського населення.

Поряд з цим, необхідно виокремити пріоритетні напрями державної політики, спрямованої безпосередньо на забезпечення стійкого підвищення рівня та якості життя сільського населення. Основними серед них вважаємо такі:

1. інвентаризація, впорядкування та ефективно впровадження існуючих цільових програм державного стимулювання розвитку сільських територій України з метою гарантування їх належного фінансування;

2. створення системи моніторингу демографічної ситуації на сільських територіях та інформаційного забезпечення досліджень у цій сфері, встановлення конкретних пріоритетів та адресних заходів демографічної політики у кожному із сільських регіонів з урахуванням особливостей їх демографічних показників;

3. з метою зниження рівня демографічного навантаження - покращення стану соціального забезпечення пенсіонерів за віком, розвиток системи сервісних служб та спеціалізованих закладів для літніх людей, створення умов для ефективного використання трудового потенціалу людей пенсійного віку в сільській місцевості;

4. здійснення заходів щодо підвищення ефективності управління соціальною сферою та якості соціальних послуг, зокрема шляхом реорганізації та впровадження страхових схем в охороні здоров'я, диверсифікації постачальників соціальних послуг, тощо;

5. активізація державної політики на ринку праці в сільській місцевості, що, передусім, потребує:

- створення загальнодержавного банку даних про ринок праці в сільській місцевості;

- забезпечення ефективного використання трудових ресурсів сільських територій шляхом запровадження дійової програми підвищення рівня зайнятості сільського населення, створення додаткових робочих місць у галузях сільського господарства, агросервісного обслуговування, переробних підприємствах, соціальній сфері тощо;

- відновлення системи державного цільового замовлення на підготовку фахівців відповідно до потреб аграрного сектора, створення гарантій працевлаштування за фахом після одержання освіти (шляхом укладання договорів між випускниками та господарствами);

- стимулювання диверсифікації сільської економіки, що сприятиме зростанню зайнятості населення, включаючи розвиток індивідуальної підприємницької діяльності, малого й середнього бізнесу в несільськогосподарській діяльності;

- впровадження в сільськогосподарське виробництво нових технологій, що вимагають використання кваліфікованої робочої сили, з одночасною адаптацією (програмами перепідготовки) некваліфікованої робочої сили до нових вимог;

- впровадження в сільській місцевості мережі освітніх програм, спрямованих на професійне навчання, підвищення кваліфікації, перекваліфікацію тощо;

6. розробка засобів заохочення інвесторів сільськогосподарських підприємств в інвестуванні розвитку комунальної та транспортної інфраструктури, соціальної сфери сільських населених пунктів, зокрема у вигляді укладання інвестиційних угод з органами місцевої влади та отримання податкових канікул щодо сплати місцевих податків і зборів;

7. здійснення заходів щодо відновлення та подальшого розвитку

соціальної інфраструктури сільських територій, для чого, в першу чергу, необхідно:

- нарощувати обсяги будівництва житла та гуртожитків для сільської інтелігенції та молоді, що сприятиме притоку кваліфікованих молодих кадрів на село;

- сприяти розвитку індивідуального житлового будівництва шляхом збільшення обсягів та розширення можливостей житлового кредитування, передусім пільгового для молодіжного житлового будівництва;

- розширити мережу лікувальних закладів, у тому числі сільських амбулаторій; провести переоснащення сільських закладів охорони здоров'я з можливим залученням не лише державних, регіональних та місцевих бюджетів, але й приватних, благодійних та страхових фондів.

Підвищення якості життя сільського населення – один з найбільш дієвих факторів його природного відтворення. Тому розробка і реалізація нової соціально-економічної політики, орієнтованої на благополуччя людини, повинно базуватися на дотриманні нових принципів, а саме:

- взаємна солідарна відповідальність усіх суб'єктів соціальної політики – держави, неурядових об'єднань, підприємців, громадян за результати соціального розвитку;

- добровільність і різноманіття видів участі людей у формуванні і реалізації соціальної політики;

- відкритість і підконтрольність соціальної політики суспільству людини;

- міжнаціональна, міжконфесійна, міжгрупова і міжособистісна толерантність;

- захист працездатного населення від соціальних ризиків переважно на страхових принципах;

- гарантування збереження раніше придбаних соціальних прав для людей, що фактично користуються цими правами, чиє матеріальне становище багато в чому цими правами і визначається;

- стимулювання активної участі людей у створенні власного добробуту й у суспільному житті.

Загальним принципом повинна бути тотальна орієнтація на благополуччя людини, що є єдиним об'єктивним критерієм якості цивілізованого розвитку суспільства.

## **1.2. СТАЛИЙ РОЗВИТОК СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА**

Важливою вимогою сьогодення для України є перехід до сталого розвитку усіх складових соціально-економічної системи, в тому числі й аграрної сфери. Забезпечуючи населення якісними та доступними продуктами харчування та формуючи продовольчий фонд, створюючи сировинну базу для харчової та легкої галузей промисловості, займаючи значне місце в експортному потенціалі, агропромислове виробництво впливає на економічну та екологічну безпеку країни, формує основу розвитку сільських територій. Значний потенціал аграрного сектора економіки нашої держави в умовах інтеграційних процесів забезпечує можливість ефективної конкурентної діяльності на світовому ринку продовольства.

Сільське господарство виступає одним з найбільших споживачів природних ресурсів та завдає значної шкоди природі, що визначає необхідність переходу його на засади сталого розвитку.

Сьогодні людство зіткнулось із значним забрудненням навколишнього середовища, зменшенням кількості та погіршенням якості природних ресурсів, зростанням екологічної напруженості в промислово розвинутих регіонах, деградацією природного середовища, продовольчою проблемою. Надмірне антропогенне та техногенне навантаження на природу призвело до появи загрози виникнення екологічної катастрофи глобального масштабу, тому постало питання про зміну взаємовідносин людини із природою, обрання світовою спільнотою принципово нового шляху розвитку людства.

Споживацьке відношення до природних ресурсів, намагання досягти найвищого економічного ефекту, незважаючи на шкоду, яка завдається навколишньому середовищу, відсутність належного фінансування природоохоронних заходів призвели до виснаження, порушення якості природних ресурсів, погіршення стану здоров'я та умов життєдіяльності населення.

На фоні позитивних зрушень, що відбуваються в галузі, сьогодні існує багато невирішених проблем. Економічна та політична нестабільність, недосконалість законодавства, відсутність належної системи державної підтримки підсилюють негативні тенденції, які простежуються в сільському господарстві на протязі тривалого періоду часу. Спостерігається зменшення виробництва окремих видів продукції сільського господарства, зростання залежності від імпорту.

Для покращення ситуації необхідно сформувати новий тип відносин у системі «людина – господарство – природа», здійснити переоцінку цінностей та

змінити споживацьке відношення до природи на бережливе і господарське. Екологічні пріоритети у використанні природних ресурсів повинні стати вищими за економічну вигоду.

Термін «сталий розвиток» з'явився у 1972 р. на Всесвітній Конференції з навколишнього середовища у Стокгольмі, набув поширення після публікації доповіді Міжнародної комісії ООН з навколишнього середовища та розвитку «Наше спільне майбутнє» у 1987 р. і був використаний для назви концепції, прийнятої у 1992 р. на конференції ООН з навколишнього середовища і розвитку в Ріо-де-Жанейро, де було затверджено Програму дій «Порядок денний на XXI століття». Сталим визначався розвиток, що задовольняв потреби сьогодення і не створював перешкод майбутнім поколінням у задоволенні їх потреб.

Усі питання сталого розвитку є дуже актуальними для України. Неузгодженість темпів економічного розвитку і вимог екологічної безпеки, домінування природомістких галузей з високою питомою вагою ресурсо- та енергомістких застарілих технологій, сировинна орієнтація експорту, мілітаризація виробництва, відсутність культури праці та споживання призвели до формування техногенного типу економічного розвитку. Як наслідок, нині антропогенне навантаження на природу наближається (а в окремих регіонах України вже наблизилось) до граничної межі її екологічної стійкості. За нею починаються кризові та катастрофічні зміни в природі, що негативно впливає на життєдіяльність людини і суспільства [99, с. 11].

На сьогоднішній день немає єдиного чітко визначеного підходу до трактування поняття «сталого розвитку». Серед науковців тривають суперечки щодо достовірності перекладу терміну «sustainable development» на українську мову, оскільки поняття сталості, постійності суперечить поняттю розвитку. В літературі крім терміну «сталий розвиток» зустрічаються терміни «збалансований розвиток», «узгоджений розвиток», «гармонійний розвиток» та інші.

Трегобчук В. М. зазначає, що сталий розвиток – це економічне зростання, за якого ефективно розв'язуються найважливіші проблеми життєзабезпечення суспільства без виснаження, деградації і забруднення довкілля [163].

Збарський В. К. вказує, що стійкий сільський розвиток передбачає стабільний розвиток сільської спільноти, який відповідає критеріям економічної, соціальної та екологічної ефективності й забезпечує виконання селом його народногосподарських функцій [60].

Барановський В. А. розглядає сталий (збалансований) розвиток як такий, що забезпечує певний тип рівноваги між соціально-економічними та природними його складовими [30].

Шубравська О. В. наголошує, що сталий економічний розвиток сільського господарства визначається його здатністю забезпечити власне зростання в умовах дотримання оптимальних пропорцій свого внутрішнього розвитку і збалансованості з розвитком економічної, екологічної та соціальної систем [169].

Лісовий А. В. розуміє під сталим розвитком такий напрям світового економічного зростання, при якому забезпечується якість життя громадян, що опирається, з одного боку, на сучасні досягнення науково-технічного прогресу, що задовольняють його поточні потреби, але по своїй дії на навколишнє середовище не загрожують майбутнім поколінням, з другого боку, забезпечується якісне зростання по рівнях матеріального, житлово-побутового, соціального забезпечення, охорони здоров'я, екологічної та особистої безпеки [87].

Сталість розвитку аграрної сфери варто розуміти як процес якісних та кількісних змін у її економічних, соціальних, екологічних та інших сегментах, що характеризується висхідним динамічним трендом відтворення виробництва, обміну, економічних відносин, капіталу, природних ресурсів, соціальних та інших факторів та здійснюється з метою досягнення встановлених критеріїв. В якості таких критеріїв потрібно розглядати не лише техніко-технологічне удосконалення та підвищення економічної ефективності аграрного виробництва, а й зростання рівня та поліпшення якості життя сільських мешканців, зміцнення фінансового становища територіальних громад, збереження та відтворення аграрних ландшафтів, поліпшення стану сільських територій [41].

Сталий соціально - економічний розвиток будь - якої країни означає таке функціонування її господарського комплексу, коли одночасно задовольняються зростаючі матеріальні і духовні потреби населення, забезпечується раціональне та екологічно безпечне господарювання і високоефективне збалансоване використання природних ресурсів, створюються сприятливі умови для здоров'я людини, збереження і відтворення навколишнього природного середовища та природно - ресурсного потенціалу суспільного виробництва [34].

Сталий розвиток передбачає задоволення потреб людини, ефективне використання природних ресурсів, збереження і відтворення природного середовища, збалансованість екологічної, економічної і соціальної сфер із врахуванням інтересів майбутніх поколінь.

Сталий розвиток сільських територій слід розглядати як процес гармонійного розвитку сільських жителів через створення відповідних соціальних умов, забезпечення можливості економічного зростання без шкоди

для навколишнього середовища. Такий розвиток визначає пріоритет екології над економікою, задоволення матеріальних і духовних потреб людини.

Забезпечення сталого розвитку сільського господарства передбачає узгоджене та збалансоване співіснування екологічної, економічної та соціальної сфер.

Україна підтримала ідею сталого розвитку і приєдналась до рамкового документа «Порядок денний на XXI ст.», тим самим обравши для себе спрямування розвитку усіх сфер господарства.

Основними принципами розвитку аграрного сектору економіки у сфері формування та здійснення державної аграрної політики є:

- пріоритетність аграрного сектору у загальнодержавній економічній політиці;
- упередження загроз продовольчій безпеці та забезпечення її в умовах глобалізації;
- застосування інструментів стратегічного управління розвитком аграрного сектору та оперативного впливу на кон'юнктуру ринку;
- диференційованість підходів до формування умов державної підтримки сільськогосподарських виробників залежно від встановлених критеріїв їх діяльності;
- орієнтація на підтримку розвитку кооперації та кластерної організації виробництва;
- розвиток саморегулювання в аграрному секторі, делегування частини повноважень держави щодо регулювання аграрного ринку, в тому числі контролю якості та безпечності продукції;
- формування позитивних довгострокових очікувань сільськогосподарських виробників;
- створення умов для запровадження найкращих за продуктивністю, ресурсомісткістю та енергоефективністю засобів виробництва та технологій;
- стимулювання раціонального аграрного природокористування;
- урахування регіональних умов у розвитку сільського господарства [78].

Сільське господарство є традиційною галуззю для України, яка має необхідні передумови для його розвитку, зокрема родючі ґрунти, сприятливі агрокліматичні умови, сформовані традиції господарювання, достатню кількість трудових ресурсів. Але, маючи значні переваги для виробництва сільськогосподарської продукції, українські аграрії значно відстають від європейських за показниками врожайності, продуктивності, ефективності виробництва та забезпечення якості продукції.

Сільське господарство є дотаційною галуззю у багатьох країнах. Заходи державної підтримки та фінансування сільськогосподарського виробництва в Україні не здійснюються на належному рівні, що негативно позначається на розвитку галузі та забезпеченні конкурентоспроможності виробленої продукції на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Для аграрного виробництва актуальною залишається проблема збереження і використання кінцевої продукції, оскільки основна частка сільськогосподарських продуктів швидко псується. Це робить неможливим їх довготривале зберігання та створення запасів. Продукція галузі є основним джерелом харчування населення, з часом попит на неї буде зростати. Тому нестійкість аграрного виробництва відбивається на рівні життя населення, погіршує продовольчу і загалом національну безпеку держави, спричинює виникнення численних ризиків соціального, економічного, політичного характеру тощо [41, с.20].

Кризовий стан, в якому перебуває економіка Україна, впливає і на розвиток сільського господарства. Зменшення експорту та наповнення ринку імпортованими продуктами харчування, які до того ж не завжди належної якості, негативно позначаються на діяльності вітчизняних товаровиробників.

Конкурентні позиції вітчизняної сільськогосподарської продукції на зовнішніх ринках не є стабільними внаслідок незавершеності процесів адаптації до європейських вимог щодо якості та безпечності харчових продуктів, значних коливань цін на світовому ринку, нестійкості торговельних відносин з країнами-імпортерами. Низькі темпи техніко-технологічного оновлення виробництва, зростає рівень зношеності техніки, переважає використання застарілих технологій, збільшується вартість невідновних природних ресурсів у структурі собівартості виробництва вітчизняної сільськогосподарської продукції, зростає залежність виробництва від природно-кліматичних умов, обмежений доступ до фінансових ресурсів [78].

Активні процеси входження України в європейські та світові структури створюють можливості для розширення ринків збуту виробленої продукції, однак невідповідність її міжнародним стандартам створює перешкоди для сільгоспвиробників в отриманні високих прибутків від своєї діяльності. Перспективним є розвиток органічного землеробства, однак необхідна державна підтримка товаровиробників, що прагнуть вийти зі своєю продукцією на зовнішні ринки. Негативним є зниження інвестиційних надходжень в галузь, не всі регіони є привабливими для інвесторів.

Проблема сталості розвитку аграрного виробництва є комплексною, багатоплановою. Вона стосується зростання врожайності, валових зборів, підвищення ефективності, інтенсифікації, поліпшення якості продукції,



вирішення соціально-економічних завдань, нейтралізації негативних зовнішніх факторів тощо [41].

Сільське господарство повинно стати надійною основою соціально-економічного розвитку сільських територій та країни загалом. При належному рівні підтримки та сприяння з боку держави галузь допоможе вирішити проблеми виходу країни із кризи.

Необхідно провести заходи з реформування агропромислового комплексу та переведення його на інноваційні засади розвитку, збільшити інвестиційну привабливість, підвищити конкурентоспроможність виробленої продукції.

Сільськогосподарське виробництво характеризується сезонністю та значною залежністю від природно-кліматичних умов. Високий рівень зношеності матеріально-технічних засобів, низький рівень оплати праці працівників галузі, відсутність належних умов для життя і праці населення у селах, недосконала система кредитування та страхування, недостатня підтримка з боку держави малих форм господарювання на селі, диспаритет цін на продукцію сільського господарства та промисловості, відсутність належної мотивації у працівників аграрної сфери перешкоджають реалізації трудового потенціалу сільської місцевості та забезпеченню ефективного розвитку сільського господарства. Простежується тенденція старіння кадрів у сільському господарстві, причиною якого є відсутність належних умов життя та праці сільської молоді, значна частина селян перебуває за межею бідності. Нерозвинутість процесів спеціалізації, концентрації та кооперації виробництва створюють перешкоди для отримання високих результатів, підвищують затрати на виробництво продукції. Поширення хвороб рослин та тварин негативно впливає на якість продукції, ефективність її виробництва.

Використання застарілої техніки та технологій, неможливість придбати нові машини та обладнання знижують прибутковість сільськогосподарського виробництва.

Підвищення цін на сільськогосподарську продукцію в умовах низького платоспроможного попиту населення загострює соціальну напруженість, але продаж виробленої продукції за заниженими цінами в умовах постійного подорожчання енергетичних, паливно-мастильних матеріалів, мінеральних добрив, машин та обладнання призведе до збитковості аграрного виробництва. Однак на вартість продуктів харчування впливає не лише вартість сировини, але й переробна промисловість, торгівля, затрати на транспортування. Часто наживаються посередники, а не безпосередні виробники продукції.

Багато проблем пов'язано із нераціональним використанням земельних ресурсів. Деградація ґрунтів, зниження їх родючості, забруднення, непродумана

меліорація, виснаження через недотримання сівозмін та вирощування монокультур, недостатнє внесення органічних добрив, натомість значне внесення на окремих територіях мінеральних добрив, отрутохімікатів та засобів захисту рослин негативно позначаються на ефективності сільськогосподарського виробництва.

Сьогодні стало використання природних ресурсів, зокрема земельних, пов'язують із трьома основними напрямками: збереження їх продуктивності, поступове підвищення економічної ефективності використання, вирішення соціальних проблем відповідних територій. Власне через це розв'язання існуючих проблем у землекористуванні має супроводжуватися прийняттям екологічно та соціально орієнтованих рішень. Насамперед доцільно розробити комплексні та базові структурні зміни в управлінні цими ресурсами. Необхідно упереджувати негативні наслідки антропогенного впливу на земельні ресурси та створювати безпечне для населення і природи навколишнє середовище. Також слід посилювати міжнародне співробітництво у сфері ліквідації існуючих транскордонних екологічних впливів на земельні ресурси та погоджувати глобальні заходи на принципах сталого використання [99, с. 15].

Використання інноваційних технологій забезпечить підвищення врожайності та продуктивності, зниження втрат при збиранні, транспортуванні, зберіганні та переробці сировини, тобто дозволить підвищити ефективність виробництва. Однак при запровадженні таких технологій необхідно провести оцінку їх впливу на компоненти навколишнього середовища. Лише за умови ресурсозбереження, ресурсовідновлення та зниження екологічного тиску на довкілля реалізуватиметься екологічна компонента сталого розвитку.

Необхідно забезпечити державну підтримку галузі шляхом розробки та впровадження програм розвитку найменш прибуткових галузей рослинництва і тваринництва, прийняти відповідні законодавчі акти для захисту сільгоспвиробників. Тваринництво є більш затратною галуззю, ніж рослинництво, тому потребує більшої дотаційної підтримки.

Сьогодні набув поширення кооперативний рух, однак не всі розуміють мотивів об'єднання в кооперативи, тому необхідно довести до населення потрібну інформацію, на конкретних прикладах розкрити переваги, які отримують виробники після вступу в кооператив.

Заходи, спрямовані на підтримку сільського господарства, повинні поєднуватись із розвитком сільських територій, забезпеченням умов для нормальної життєдіяльності сільського населення.

Сільгоспвиробники повинні прагнути не лише до підвищення ефективності виробництва та максимізації прибутку, але й турбуватись про те,

щоб вироблена продукція не завдавала шкоди споживачам. Продукти харчування повинні бути збалансованими за основними компонентами та відповідати критеріям якості. Тому увагу треба звернути на розвиток органічного землеробства, яке хоч і є більш затратним, однак перспективним та екологічнобезпечним. Продукція органічного землеробства користується попитом як всередині країни, так і за її межами.

Органічне сільське господарство дозволяє в перспективі узгодити і гармонізувати економічні, екологічні та соціальні цілі в галузі сільського господарства, а його суспільні блага включають, зокрема:

- незалежність від промислових хімікатів, зменшення енергоємності агровиробництва, суттєве зниження виробничих витрат і залежності від зовнішнього фінансування;

- екологічні переваги - мінімізація негативного впливу на довкілля через запобігання деградації земель (ерозії, підвищеної кислотності, засоленості), збереження та відновлення їхньої природної родючості; припинення забруднення водних басейнів і підземних вод, очищення джерел питної води від токсичних хімікатів, зменшення викидів в атмосферу парникових газів та зв'язування вуглецю;

- збереження біорізноманіття та генетичного банку рослин і тварин, відмова від домінування монокультур, утримання тварин у наближеному до природного середовищі;

- розвиток місцевих, національних та міжнародних ринків органічної продукції, сприяння справедливій міжнародній торгівлі;

- збільшення кількості робочих місць у сільській місцевості, нові перспективи для малих фермерських господарств та сільських громад;

- підвищення самостійності та відповідальності аграрних виробників у процесі прийняття управлінських рішень, сприяння інноваційним сільськогосподарським дослідженням, підвищення ролі місцевих знань та ініціатив;

- здорові, екологічно чисті та повноцінні продукти харчування [71].

Для України характерний високий ступінь розораності, значне антропогенне навантаження, забруднення токсичними сполуками, радіаційне забруднення. Нераціональне використання земель призвело до порушення стійкості екосистем, неможливості відновлення їх природних властивостей.

Основними причинами погіршення екологічної ситуації є відсутність прогресивних технологій, недотримання науково обґрунтованих сівозмін, перевага монокультури в деяких агропідприємствах, особливо просапних культур; низькі норми внесення органічних добрив; порушення технології застосування мінеральних добрив і пестицидів; значне поширення ерозійних

процесів; збільшення площ кислих, засолених, техногенно забруднених земель через призупинення робіт із вапнування та гіпсування ґрунтів [92, с. 5].

Землекористування, особливо на засадах оренди, не завжди забезпечує належне використання земельних ресурсів та процес їх відтворення, часто реалізується лише економічна складова сталого розвитку без врахування негативного екологічного впливу. Лише довготермінова оренда стимулюватиме землекористувачів до проведення заходів зі збереження та відновлення родючості ґрунтів.

Використання земельних ресурсів повинно бути одночасно економічно доцільним, соціально спрямованим та екологічно безпечним. Основними принципами сталого землекористування, які лежать в основі формування ефективної системи управління земельними ресурсами, є пріоритетність сільськогосподарського землекористування, раціональне використання та охорона земель, екологічна обґрунтованість сільськогосподарського і промислового виробництва, економічна доцільність використання земель різного цільового призначення, цільове використання земель, об'єктивність і доступність інформації про якісний та кількісний стан земель тощо [99, с. 30].

Рівень розвитку сільського господарства є недостатнім для забезпечення потреб населення в якісних продуктах харчування, виробництво багатьох видів продукції є збитковим або приносить дуже низькі прибутки, у сільгоспвиробників недостатньо коштів для забезпечення належного розвитку галузі, запровадження нововведень для покращення якості продукції, підвищення ефективності виробництва, зменшення шкідливого впливу на навколишнє середовище, часто спостерігається невідповідність між природно-ресурсним потенціалом певних територій та розмірами його використання.

Спрямованість на ефективний розвиток так чи інакше негативно впливатиме на екологічний стан довкілля, екологізація ж сільськогосподарського виробництва неминуче призведе до зниження економічної ефективності галузі, збільшення витрат, недоотримання прибутків сільгоспвиробниками, тобто, виникнуть протиріччя між екологічною та економічною складовими сталого розвитку.

Споживачі прагнуть отримати якісні, безпечні та дешеві продукти, які б не завдавали шкоди здоров'ю і забезпечували збалансоване харчування, тобто, повинна реалізуватись соціальна складова сталого розвитку. Традиційна практика ведення сільського господарства не завжди задовольняє потреби населення в екологічно чистих та доступних продуктах харчування. Запровадження органічного землеробства може стати хорошою альтернативою. Споживання якісних, екологічно чистих продуктів харчування матиме позитивний вплив на здоров'я населення. Ведення органічного землеробства

не завдаватиме шкоди навколишньому середовищу. Щоб реалізувати ще й економічну складову сталого розвитку, необхідно забезпечити дотаційну підтримку такого господарювання з боку держави.

На державному рівні повинні бути розроблені спеціальні цільові програми для забезпечення підтримки сільгоспвиробників та сталого розвитку сільського господарства. Певні кроки в цьому напрямку вже робляться, однак вони в основному носять декларативний характер.

Основні напрями досягнення стратегічних цілей розвитку сільського господарства:

- підвищення продуктивності рослинництва і тваринництва;
- розвиток виробництва альтернативних видів енергії у сільському господарстві;
- забезпечення дохідності сільськогосподарського виробництва шляхом удосконалення економічних відносин та ефективного регулювання ринку;
- забезпечення рівноваги попиту і пропозиції сільського господарства;
- завершення земельної реформи;
- розвиток форм господарювання та інтеграції виробництва у напрями формування великотоварних, середніх та малих господарських структур;
- розвиток сільськогосподарського підприємництва та кооперації;
- техніко-технологічна модернізація агропромислового виробництва;
- розвиток аграрного ринку для забезпечення доступу сільськогосподарських товаровиробників до організованих каналів збуту продукції з прозорими механізмами ціноутворення;
- формування сприятливого фінансово-кредитного середовища;
- інвестиційне забезпечення реформаційних перетворень на селі;
- удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення розвитку галузі;
- реформування управління аграрним сектором;
- формування ефективної системи інноваційного забезпечення агропромислового виробництва;
- розвиток сільських територій шляхом розширення можливостей сільських територіальних громад;
- розвиток зовнішньоекономічної діяльності шляхом підтримки експорту, створення сприятливих умов для його розвитку, захисту вітчизняного товаровиробника на світовому ринку [186].

Кабінетом Міністрів України ухвалено Розпорядження від 3 лютого 2010 року № 121-р «Про схвалення Концепції Державної цільової програми сталого розвитку сільських територій на період до 2020 року», метою якої є забезпечення сталого розвитку сільських територій, підвищення рівня життя

сільського населення, охорона навколишнього природного середовища, збереження природних, трудових і виробничих ресурсів, підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського виробництва [120].

Однак дане розпорядження визнано таким, що втратило чинність на підставі Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1761-р від 2 вересня 2010 року.

Нинішній напрям розвитку національного АПК як у техніко-технологічному, так і соціально-економічному відношенні не забезпечує раціонального аграрного природокористування, екологорівноваженого, сталого розвитку екосистем, а відтак – й ефективного та конкурентоспроможного функціонування АПК [71, с. 7].

Сталий розвиток аграрної сфери потребує формування спеціальних умов та здійснення низки специфічних чинників. Серед таких чинників важливу роль відіграватимуть стабілізація політичної ситуації в державі, загальний економічний розвиток усього національного господарства, вирівнювання наявних диспропорцій між містом та селом щодо якості життя, більш активне долучення України до євроінтеграційних та глобалістичних процесів тощо. Проте ключове місце у згаданій системі чинників має посісти інвестиційне забезпечення процесів сталого розвитку [41, с.25].

Сталий розвиток повинен реалізовуватись у рамках належного функціонування ринкової системи та державного регулювання економіки, координації дій у всіх сферах життя суспільства.

Основними засадами реформування економіки в аграрній сфері в контексті сталого розвитку повинні стати:

- впровадження екологічно обґрунтованих систем ведення сільського господарства та адаптованих до місцевих умов технологій;
- застосування мікробіологічних засобів захисту рослин;
- розширене впровадження органічного землеробства, тобто сільськогосподарської діяльності із застосуванням біологічних методів захисту рослин та оптимальним використанням мінеральних добрив;
- реалізація заходів щодо підвищення родючості ґрунтів та продуктивності орних земель за умови зменшення їх площі;
- збільшення обсягу виробництва високоякісних продуктів харчування, обґрунтована зміна структури харчування населення та забезпечення контролю якості сільськогосподарської продукції;
- сприяння розвитку екологічно збалансованих сільських поселень;
- впровадження ефективного контролю за використанням генетично модифікованих організмів [149].

З метою забезпечення високих стандартів якості, ресурсозбереження та збільшення прибутковості потрібно запроваджувати інноваційні технології у сільськогосподарське виробництво.

До основних рушійних сил інвестиційного забезпечення сталого розвитку аграрної сфери відносять:

- порівняно високу ефективність аграрного виробництва;
- важливу роль у національному господарстві, адже аграрне виробництво не лише формує понад 8-9% ВВП, а й забезпечує сировиною, іншими ресурсами та ринками збуту інші галузі та сектори економіки;
- експортну значимість та високий експортний потенціал;
- наявність потужного ресурсного потенціалу і виграшного розміщення у природно-кліматичному сенсі. Це уможливорює ефективну диверсифікацію діяльності, зниження ризиків, нарощування потенціалу виробництва;
- високу соціальну значимість аграрної сфери, адже у сільській місцевості проживає 31 % населення держави та працює понад 17 % економічно активного населення. Крім того, українське село – це важливий культурний, етнічний і соціальний феномен, який відіграє значну роль у житті держави в цілому, а отже його розвиток умотивований не лише економічними, а й соціальними, політичними та іншими причинами [41, с.38].

Вирішення проблем раціонального землекористування передбачається в контексті загальних тенденцій формування політики сталого розвитку в Україні. Оскільки перехід до такого розвитку планується провести за трьома етапами, то і концептуальні етапи екологоорієнтовного впорядкування землекористування визначаються в такій же послідовності. Перший етап пов'язаний із подоланням еколого-економічної кризи, забезпеченням макроекономічної стабільності і створення сприятливих умов для відновлення економічного зростання, а також переходом на світові стандарти екологічної безпеки в землекористуванні. На другому етапі планується завершити структурну перебудову аграрного та промислового виробництва, досягнути високої якості життя населення та вийти на рівноправне партнерство в гарантуванні безпеки експлуатації земельних ресурсів. Третій етап передбачає розвиток промислового та аграрного виробництва на базі нових секторів і галузей, появи нових способів обробітку ґрунту, нових секторів економіки, всебічного застосування заходів екологічної безпеки використання земель, створення глобальної системи екологічної безпеки в землекористуванні [99].

Для вирішення проблем сільського господарства та з метою забезпечення його сталого розвитку необхідно здійснити ряд заходів:

- підвищити рівень продовольчої безпеки шляхом збільшення виробництва продуктів харчування належної якості;

- встановити пільговий режим оподаткування для новостворених, малих підприємств та таких, що проводять заходи з відновлення родючості ґрунтів;
- покращити правове регулювання відносин в аграрній сфері;
- запровадити належне кредитування сільгоспвиробників;
- збільшити експортний потенціал галузі, але за рахунок не сировини, а готової продукції з високою доданою вартістю;
- вдосконалити систему земельних відносин та завершити проведення земельної реформи;
- зменшити енергозатратність виробництва, використовувати альтернативні джерела палива та енергії, що дозволить знизити собівартість виробленої продукції;
- стимулювати екологізацію сільськогосподарського виробництва та збільшення обсягів випуску якісних продуктів харчування;
- запровадити моніторинг якості сільськогосподарської продукції та продовольства;
- підвищити ефективність системи управління в сільському господарстві;
- забезпечити переведення сільського господарства на інноваційні засади розвитку;
- розробити та запровадити систему страхування сільськогосподарських ризиків;
- сприяти залученню інвестицій, в тому числі іноземних, в розвиток окремих галузей рослинництва і тваринництва;
- наблизити законодавство України у сфері сільськогосподарського виробництва до міжнародних стандартів;
- на наукових засадах оптимізувати структуру землекористування;
- запобігати процесам деградації, забруднення та виснаження земель сільськогосподарського призначення, зниження їх якісних показників;
- використовувати високоврожайні сорти рослин та продуктивні породи тварин;
- збільшити внесення органічних добрив та сприяти виробництву безпечної та якісної продукції;
- надавати державну підтримку виробникам в отриманні сертифікатів якості для виходу на зовнішні ринки;
- забезпечити розвиток системи аграрної логістики;
- стимулювати виробництво сільськогосподарської продукції в особистих селянських господарствах;
- підтримувати підприємницьку ініціативу на селі;



- гармонізувати законодавство в аграрній сфері із європейським та світовим;
- встановити систему штрафів за порушення норм землекористування;
- вдосконалити систему інформаційно-аналітичного забезпечення сільгоспвиробників;
- надавати підтримку малозабезпеченим категоріям населення, для задоволення їх потреб у продуктах харчування.

Запровадження сталого розвитку сільського господарства необхідно здійснювати із врахуванням передового досвіду та на науково обґрунтованих засадах. Сьогодні необхідна активна позиція держави у вирішенні проблем розвитку сільського господарства, переведення його на інноваційні засади, збільшення фінансової підтримки, підвищення якості, конкурентоспроможності виробленої продукції на внутрішньому та зовнішніх ринках, забезпечення доступності продуктів харчування для усіх верств населення. Увагу слід звернути також на екологічну безпеку виробленої продукції, зниження негативного впливу на довкілля, відновлення родючості ґрунту, забезпечення сталого розвитку сільського господарства та сільських територій.

Потрібно усвідомити, що неможливо реалізувати одну зі складових сталого розвитку ізольовано від інших, необхідно досягти оптимального співвідношення між впливом на природні ресурси та отриманим економічним ефектом від їх використання і забезпечити населення високоякісними, екологічно безпечними продуктами харчування.

Необхідно запровадити диференційований земельний податок відповідно до рівня екологізації ведення сільського господарства, встановити систему штрафів за порушення норм землекористування, забезпечити фінансову компенсацію землевласникам та землекористувачам, які проводять заходи з відновлення та покращення родючості ґрунту, забезпечити підтримку органічного землеробства, сприяти підвищенню конкурентоспроможності продукції сільського господарства.

На сьогоднішній день немає чітко розробленого механізму практичної реалізації переходу сільського господарства на засади сталого розвитку. Щоб здійснити запропоновані заходи, необхідно на державному рівні затвердити стратегію сталого розвитку сільського господарства.

### **1.3. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ**

Сільські території відіграють важливу роль у процесі функціонування будь-якої держави. В середньому у світі сільські території складають 75% від загальної площі, де проживає 51% всього населення світу. На даних територіях виробляється 32% світового ВВП. В соціально-економічному житті України сільські території займають особливе місце. На них проживає третина населення нашої держави і припадає 90% її площі. Значимість цих територій посилюється їх винятковим внеском у формування основ продовольчої безпеки та нарощування експортного потенціалу країни. Ці та інші чинники роблять розвиток сільських територій одним з основних пріоритетів державної політики України, спрямованої на підвищення стандартів життя сільського населення, зростання ефективності функціонування АПК, покращення стану довкілля та поліпшення якості людського капіталу.

Україна володіє сприятливими географічними, кліматичними, ресурсними та іншими передумовами розвитку сільських територій, тому потенційно спроможна стати державою з пріоритетним розвитком аграрної сфери та одним з основних постачальників на світові ринки екологічно чистої продовольчої продукції. Проте на сьогодні проблема невідповідності рівня розвитку українського аграрного сектору та сільських територій загальному світовому рівню та стандартам країн ЄС, поки що залишається нерозв'язаною [19].

Сільські території України володіють значним природно-ресурсним потенціалом, налагодження раціонального використання якого є джерелом формування потужних ресурсних резервів для підвищення ефективності функціонування системи економічної безпеки держави та вирівнювання наявних просторово-територіальних диспропорцій. Сільські території України відіграють роль не лише просторового базису функціонування АПК та розміщення об'єктів господарських комплексів, а й мають глибокий соціальний зміст, що полягає в збереженні культурно-історичної спадщини українського народу, його звичаїв, традицій та етносу. Ефективне функціонування господарських комплексів сільських територій є основою підвищення рівня добробуту сільського населення, формування його зайнятості та збалансування економічної, соціальної та екологічної сфер держави. Стратегічно важлива роль сільських територій обґрунтовується також їх внеском у формування продовольчої безпеки держави та експортного потенціалу України.

Наукове дослідження розвитку сільських територій слід розпочати з визначення поняття «сільські території». Складність та багатоаспектність цього

завдання зумовлені тим, що у вітчизняній науковій літературі поняття «сільські території» протягом останніх двох десятиліть зазнало глибоких трансформацій, і на даний час можна говорити про відсутність єдиного теоретико-методологічного і практичного підходу до трактування сутності і принципів функціонування сільських територій як в Україні, так і за її межами.

Сільська територія – це складна і багатофункціональна система, що поєднує економічну, соціальну та управлінську складові, яка використовує природні ресурси, має на меті підвищення рівня життя сільського населення. [139]

Сільські території — це не тільки просторовий базис виробництва, а й природне середовище та місце життєдіяльності людей. Саме тому від людини, її культурно-освітнього рівня, професійної підготовки, навичок, вмотивованості, бажання та вміння працювати і господарювати залежить ефективність використання території. Але, на жаль, 0,5% українських селян не вміють писати і читати, біля 10% мають лише початкову освіту. Причому малограмотних знаходяться не пенсіонери, а молоді люди, які народилися в кінці 80-х – середині 90-х років ХХ ст. Таким чином, сільські території, по-перше, це фізична територія, в межах якої існують і розвиваються представники рослинного, тваринного світу і людина як біосоціальна істота. По-друге, руральна (від англ. rural — сільський) частина території, розміщена у просторі. Сільські території, з огляду на їх природу, наділені властивістю множинної додатковості [91].

Термін «сільські території» використовують для позначення сільської місцевості конкретних частин країни, а саме природно-економічних, адміністративно-територіальних утворень та ін. Важливим аспектом існування сільських територій є те, що вони є ресурсною базою для сільського господарства, розвиваються у тісному зв'язку, але кожний своїм шляхом [108]. «Сільські території» розглядаються як двокомпонентне поняття, яке віддзеркалює властивості емпіричного об'єкта, що має значну кількість ознак, оскільки його внутрішня структура є складною. Ураховуючи родову та видову ознаки поняття, доцільно, по-перше, зважати на галузеву, поселенську, територіальну та функціональну спрямованість розвитку об'єкта, по-друге, розглядати поняття «сільські території» в контексті зі спорідненими поняттями [123].

П. Саблук визначає сільські території як складну багатофункціональну природну, соціально-економічну й виробничо-господарську систему з властивими їй кількісними, структурними, природними й іншими характеристиками [129]. О. Павлов підкреслює, що сільська територія є не житловим, а соціальним та природним просторовим утворенням, а поселенська

мережа є ще одним компонентом сільських територіальних утворень [108]. М. Барановський виокремлює декілька підходів до визначення поняття «сільські території» – адміністративний, виробничий, поселенський, територіальний, комплексний. Узагальнення цих підходів дає підстави констатувати, що «по-перше, сільські території є комплексним утворенням, яке виконує різноманітні функції; по-друге, вони включають території поза межами міських поселень; по-третє, вони включають в себе не лише територію як просторовий базис для розвитку аграрного сектора, а й сільські поселення, сільський соціум та суб'єкти господарювання» [14]. З урахуванням функцій, які виконують сільські території, М. Барановський виокремлює такі їх підсистеми, як господарську, поселенську, соціальну та працересурсну. Цей підхід дозволяє розглядати рекреаційну діяльність як одну з важливих функцій сільських територій та органічної складової системи господарства.

Сільську територію необхідно розглядати як системне явище, складові якого забезпечують функціонування та її соціально-економічний розвиток.

Сільські території поєднують виробничо-господарські, політичні, соціальні, природні складники, що підпорядковуються органам місцевого самоврядування, органам державної влади, та регулятивним впливом територіальних громад, бізнесу та громадськості. Всі ці складові поділяються на елементи, властивості яких розкривають їх сутність і визначають певні функції сільських територій. Характер цих просторових утворень знаходить свій вияв у тому, що виробничо-господарська діяльність в їх межах відбувається в безпосередньому зв'язку з природним середовищем. Результати цієї діяльності залежать від природно-ресурсного потенціалу, де землі виступають головним засобом виробництва, причому не завжди сільськогосподарського призначення, це залежить від специфіки сільських територій, їх місцевих особливостей [109].

Сучасне значення сільських територій як складного і багатоаспектного явища М. Талавира визначає їх як складну і багатофункціональну природну, соціально-економічну й виробничо-господарську структуру, котра характеризується сукупністю властивих кожній з них особливостей. В цьому формулюванні, властивості сільської території формуються не тільки за просторово-географічними ознаками, так і за іншими ознаками, які з'являються в процесі їх розвитку. М. Талавира [155] конкретизує їх перелік:

- площа земельних угідь, на яких вона розміщена,
- чисельність людей, що проживають, зайняті у виробництві чи обслуговуванні,
- обсяги і структура виробництва,
- розвиток виробничої і соціальної інфраструктури сільської місцевості.

Попри те, в багатьох трактуваннях важливим акцентом є екологічна складова сільських територій. Розвиток сільських територій спрямований на узгоджене формування і функціонування економічної, соціальної та екологічної складових цього розвитку на основі раціонального використання всіх видів ресурсів(природних, трудових, виробничих, науково-технічних, інформаційних тощо).

Отже, розвиток сільських територій – система, яка складається з трьох компонентів: населення, господарство, територія. Їхня збалансованість призведе не тільки до ефективного використання сільських територій, а й до поліпшення якості, рівня та розвитку життя сільського населення.

Сільські території України відіграють роль не лише просторового базису функціонування АПК та розміщення об'єктів господарських комплексів, а й мають глибокий соціальний зміст, що полягає в збереженні культурно-історичної спадщини українського народу, його звичаїв, традицій та етносу. Ефективне функціонування господарських комплексів сільських територій є основою підвищення рівня добробуту сільського населення, формування його зайнятості та збалансування економічної, соціальної та екологічної сфер держави.

Сільські території регіонів України володіють значним потенціалом розвитку, але водночас наявність проблем у багатьох сферах життєдіяльності не дає можливості його повноцінного використання. Внаслідок цього відбувається зміни не лише в економічному потенціалі (скорочення обсягів виробництва окремих видів продукції, відсутність розвитку багатьох видів діяльності), але й має місце поступове зниження соціально-демографічного (зменшення частки працездатного населення, зниження середньої тривалості життя, активізація міжнародної міграції), інфраструктурного (нерівномірний рівень забезпечення сільського населення об'єктами соціальної інфраструктури, недостатнє фінансування), екологічного (виснаження, ерозія, заліснення сільськогосподарських угідь, неконтрольована вирубка лісів, забруднення водних басейнів) потенціалу.

Сільські території займають близько 90 % загальної площі України. На сільських територіях зосереджено 42,7 млн га сільськогосподарських угідь, що становить 68,8 % загальної площі України. За підсумками господарювання у 2016 р., частка сільського, лісового та рибного господарства в загальній структурі валового внутрішнього продукту (ВВП) України становила 13,7 % (326,5 млрд. грн у фактичних цінах), а частка продукції АПК у структурі національного експорту склала 42,0 % (15,2 млрд. дол. США). Сільське населення в Україні станом на 1 січня 2017 року налічувало 13,1 млн осіб, що становить 30,8 % від його загальної чисельності, та є потужним трудовим

ресурсом як на вітчизняному, так і міжнародному ринку праці [139].

За період 1990-2017 рр. спостерігаються катастрофічні тенденції до скорочення в Україні селищ міського типу на 40 од., сільських населених пунктів - 468 од., сільського населення - 3,8 млн осіб та його частки в загальній структурі - 1,7 %. При цьому з 584 до 462 осіб (у відсотковому співвідношенні 20,9 %) скоротилася кількість населення, що припадає в розрахунку на один сільський населений пункт. Протягом досліджуваного періоду щороку в середньому з адміністративно-територіальної карти України зникало 18 сіл. Зокрема, найбільше скорочення кількості сільських населених пунктів за період 1990-2016 рр. відбулося в Київській (на 79 од.), Харківській (68 од.), Полтавській (57 од.), Чернігівській (55 од.) та Сумській (46 од.) областях. Водночас найбільш істотне зменшення чисельності сільського населення зафіксоване в Чернігівській (на 267,0 тис. осіб), Вінницькій (263,1 тис. осіб), Київській (220,0 тис. осіб), Хмельницькій - (216,5 тис. осіб) і Полтавській (210,6 тис. осіб) областях [47].

Зменшення кількості сільських населених пунктів і чисельності сільського населення лише частково можна пояснити процесами урбанізації. Головною причиною є неефективне функціонування господарського механізму розвитку сільських територій, що призводить до поглиблення депресивного характеру розвитку сільських територій та унеможлиблює якісне задоволення базових інтересів населення в сільській місцевості.

Занепад сільських територій значною мірою зумовлені проблемами зайнятості в селах, що підтверджується негативною тенденцією показників економічної активності сільського населення (табл. 1.1.).

Катастрофічними є темпи скорочення чисельності економічного активного сільського населення у віці 15-70 років - протягом останніх шести років на 19,0 %. Негативними тенденціями відзначаються також рівень економічної активності та рівень зайнятості сільського населення, які у 2017 р. становили відповідно 60,4 % та 54,4 %. Усе це відбувається на фоні зростання рівня безробіття, який у 2017 р. порівняно з 2012 р. зріс на 2,5 % і становив 9,9 %. Структура безробітного сільського населення у 2017 р. за видами економічної діяльності була такою: сільське, лісове та рибне господарство - 38,5 %; промисловість - 15,5 %; будівництво - 11,5 %; оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів - 11,4 %; освіта - 5,4 %, охорона здоров'я та надання соціальної допомоги - 3,9 %; транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність - 3,6 %; державне управління й оборона - 6,5 %, інші види економічної діяльності - 3,7 % [47]. Середня тривалість незайнятості населення у 2017 р. становила 26 місяців. Такі тенденції посилюють дестабілізуючі впливи на розвиток сільських територій не

лише з економічного аспекту, але й соціального. В структурі розподілу зайнятого сільського населення за видами економічної діяльності у 2017 р. найбільшу частку (41,7 %) займало сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство.

Таблиця 1.1

**Окремі показники економічної активності сільського населення України у 2012-2017 рр.\***

Показники	Роки						2017 р. до 2012 р., %
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Економічно активне населення у віці 15-70 років, тис. осіб	6878,6	6908,0	5850,6	5667,5	5648,7	5 602,2	81,4
у тому числі безробітні	507,9	502,1	558,2	533,3	550,3	555,1	109,2
Рівень економічної активності, %	67,7	68,5	61,8	60,8	60,9	60,4	-7,3
Рівень зайнятості, %	62,7	63,5	55,9	55,1	54,9	54,4	-8,3
Рівень безробіття, %	7,4	7,3	9,5	9,4	9,7	9,9	2,5
Населення, яке зневірилося у пошуках роботи, тис. осіб	61,7	54,0	58,3	52,7	47,6	47,8	77,4

\*Джерело: розраховано на основі [11]

Сільське господарство є основним видом економічної діяльності на сільських територіях та фундаментальною основою функціонування господарського механізму їх розвитку. У 2017 р. в сільському господарстві України було зайнято 2860,7 тис. осіб, що становить 50,6 % від економічно активного сільського населення України у віці 15-70 років. Незважаючи на це, Ф

Збільшення обсягів виробництва валової продукції сільського господарства України у 2012-2017 рр. є недостатніми (табл. 1.2), зважаючи на зростання попиту на сільськогосподарську продукцію у світі. Також це обмежує обсяги фінансових надходжень до бюджетів сільських територіальних

громад.

Негативним аспектом є те, що в структурі виробників продукції сільського господарства протягом усього досліджуваного періоду значну частку, яка у 2017 р. склала 43,5 %, становлять господарства населення. Особливо у виробництві валової продукції тваринництва, питома вага якої стабільно становить понад 50 %. А це, в свою чергу, знижує конкурентоспроможність аграрної продукції на ринку, створює ризики загострення проблем продовольчої безпеки та гарантування безпеки продуктів харчування через відсутність дієвих механізмів моніторингу та контролю виробничо-технологічних процесів у господарствах населення, що в сукупності призводить до погіршення ефективності функціонування господарських комплексів сільських територій та використання їх потенціалу, а з іншого - господарства населення є одним з основних джерел зайнятості сільських жителів, що дає змогу задовольнити потреби в аграрній продукції та частково перетворити результати своєї праці в реальні фінансові доходи.

Таблиця 1.2

**Валова продукція сільського господарства України у 2012-2017 рр. (у постійних цінах 2010 р.), млрд грн\***

Показники	Роки						2017 р. до 2012 р., %
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Сільськогосподарська продукція, всього	223,3	252,9	251,4	239,5	254,6	249,1	111,5
у тому числі продукція рослинництва	149,2	175,9	177,7	168,4	185,1	179,4	120,2
у тому числі продукція тваринництва	74,0	77,0	73,7	71,0	69,6	69,7	94,1
Питома вага господарств населення у виробництві валової продукції сільського господарства України, %							
Сільськогосподарська продукція, всього	49,3	46,0	44,7	44,9	43,0	43,5	-5,8
у тому числі продукція рослинництва	45,0	41,4	40,6	40,9	38,7	39,4	-5,6
у тому числі продукція тваринництва	58,2	56,5	54,5	54,5	54,5	54,1	-4,1

\*Джерело: розраховано на основі [136]

Останні тенденції функціонування сільського господарства України у 2012-2017 рр., свідчать про деякі позитивні зрушення, що відбулися, серед яких: скорочення частки збиткових підприємств на 4,8 %; зростання показників



ефективності виробництва продукції в розрізі всіх категорій виробників; підвищення продуктивності праці в сільськогосподарських підприємствах, як у рослинницькій, так і у тваринницькій галузях; покращання показників рентабельності діяльності та операційної діяльності сільськогосподарських підприємств відповідно на 5,6 % та 8,0 %. Водночас масштаби та корисний ефект таких зрушень є недостатніми, зважаючи на сучасні виклики функціонування господарського механізму розвитку сільських територій, що не дозволяє сформувавши достатній ресурсний базис для вирівнювання просторово-територіальних диспропорцій економічної безпеки України[136].

За умови формування дієвих організаційно-економічних механізмів збільшення рівня товарності господарств населення, стимулювання їх трансформації у фермерські господарства та чіткої правової регламентації процесу виходу на ринок аграрної продукції, господарства населення можуть стати потужним інструментом підвищення ефективності використання природно-ресурсного потенціалу сільських територій.

Розвиток сільських територій залежить від наявності безперешкодних умов функціонування суб'єктів господарювання, що визначаються конкурентним середовищем на ринку, розвиненістю інфраструктурного забезпечення потреб виробничо-господарських процесів. Наявність таких умов трансформується в якісні зміни господарювання та підвищення рівня конкурентного середовища, що в сукупності формує соціально-економічний ефект нарощення ресурсних потужностей, як основи розвитку сільських територій.

Господарські комплекси сільських територій є інвестиційно привабливими з огляду на наявний природно-ресурсний потенціал, дешеву робочу силу та перспективи нарощення аграрного експорту. Спостерігається стійка тенденція до зростання частки капітальних інвестицій у сільське, лісове та рибне господарство, яка у 2017 р. становила 14,3 %, що свідчить про стратегічну важливість господарських комплексів сільських територій в організаційній структурі функціонування національної економіки та процесах забезпечення ефективної економіки.

Сучасний стан соціально-економічної інфраструктури сільських територій підтверджує наявність глибокої кризи. Скрутне становище економіки села, тривале недофінансування соціальної сфери призвели до загрози фізичного руйнування її матеріально-технічного потенціалу. Динаміка введення в експлуатацію загальної площі житла в розрізі міських і сільських поселень дає можливість зробити висновок про тимчасове нарощування обсягів збудованого житла як у міських поселеннях, так і в сільській місцевості.

Сільська місцевість в Україні потерпає від негативних тенденцій економічного і соціального розвитку, які часто пов'язані зі складнощами працевлаштування, низьким рівнем оплати праці у сільському господарстві, обезлюдненням сіл, нерозвиненістю інфраструктури та недоступністю основних соціальних послуг, зокрема, у сфері освіти та охорони здоров'я. Покращення якості життя та диверсифікація економічної діяльності у сільській місцевості необхідні для сприяння гармонізованому екологічному, соціальному та економічному розвитку сільської місцевості, зокрема, шляхом розвитку місцевої інфраструктури і базових соціальних послуг та забезпечення доступу до сучасних інформаційних і комунікаційних технологій. Крім того, необхідно підвищити привабливість сільської місцевості як місця проживання і ведення бізнесу, створюючи таким чином нові можливості для працевлаштування, особливо для молоді та жінок.

Соціально-культурна сфера впливає на формування мотиваційних механізмів і стимулів у населення до проживання в сільській місцевості, забезпечує реалізацію функції відтворення ресурсних фондів системи економічної безпеки, є інструментом покращання людського капіталу та фундаментальним базисом збереження історичної спадщини, звичаїв, обрядів і традицій українського народу. Функціональні параметри соціально-культурної сфери сільських територій мають бути ресурсоспроможними компенсувати втрати задоволення базисних потреб сільського населення через суспільну несправедливість, що зумовлена наявними диспропорціями просторово-територіального розвитку та диференціальними відмінностями сільських та урбанізованих територій. Результати оцінювання розвиненості мережі дошкільних і загальноосвітніх навчальних закладів на сільських територіях України дозволяють констатувати незадовільний стан освітньої сфери (табл. 3).

Попри зростання в 2017 р. порівняно з 2012 р. кількості місць у дошкільних навчальних закладах на 12,2 %, катастрофічною залишається проблема, пов'язана з їх надмірним завантаженням. Так, у 2017 р. частка дошкільних навчальних закладів, в яких кількість дітей перевищувала кількість наявних місць, становила 40,2 %. При цьому лише у 33 таких закладах України в сільській місцевості були початкові групи, що адаптовані для дітей з особливими потребами. Протягом досліджуваного періоду на сільських територіях України спостерігалось скорочення на 11,1 % кількості загальноосвітніх початкових закладів. Таке скорочення зумовлене об'єктивним закриттям малокомплектних шкіл, в яких не лише нижчою є якість надання освітніх послуг, а й вищими є бюджетні витрати в розрахунку на одного учня порівняно з повнокомплектними школами. Адже понад 60 % сільських учнів навчаються у класах з кількістю менше 15 учнів, з них 33,5 % - у класах, в яких

менше 10 учнів. Зазвичай у таких школах один вчитель викладає більше ніж три предмети, що апріорі унеможлиблює надання якісних освітніх послуг. Нерозвинуною є інфраструктура загальноосвітніх навчальних закладів на сільських територіях.

Таблиця 1.3

**Характеристика мережі дошкільних і загальноосвітніх навчальних закладів на сільських територіях України у 2012-2017 рр.\***

Показники	Роки						2017 р. до 2012 р., %
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Дошкільні навчальні заклади, тис. од.	9,0	9,2	9,4	9,3	9,1	9,3	102,8
у них місць, тис.	303	315	330	329	333	340	112,2
у т.ч. дошкільні навчальні заклади, які мають санаторні групи, од.	15	9	7	6	6	6	40,0
дошкільні навчальні заклади, які мають групи спеціального призначення, од.	35	32	34	27	27	33	94,3
Частка дошкільних навчальних закладів, в яких кількість дітей перевищує кількість місць, %	42,7	45,4	44,2	44,0	41,2	40,2	-2,5
Загальноосвітні навчальні заклади, тис. од.	12,6	12,5	12,1	12,0	11,7	11,2	88,9
Частка загальноосвітніх навчальних закладів I-III ступенів, %	51,7	52,1	53,0	52,1	52,6	52,9	1,2
Частка будівель загальноосвітніх навчальних закладів, що потребують капітального ремонту, %	5,0	4,1	4,2	4,2	3,8	6,6	1,6
Будівлі загальноосвітніх навчальних закладів, що перебувають в аварійному стані, од.	158	133	125	89	116	121	76,6
Частка загальноосвітніх навчальних закладів, що мають, %: підключення до мережі Інтернет	57,4	68,3	75,1	76,7	80,9	85,2	27,7
інтерактивні комплекси	15,9	16,5	19,5	19,1	20,0	21,5	5,4
фізкультурну залу	68,2	68,8	69,2	67,2	67,7	68,6	0,3
водогін	82,2	86,6	89,2	87,5	88,7	89,9	7,7
Забезпеченість підручниками в розрахунку на одного учня, шт.	27	28	27	26	26	25	92,6

*\*Джерело: розраховано на основі [13].*

Так, у 2017 р. тільки 21,5 % сільських шкіл мали інтерактивні комплекси, 68,8 % - фізкультурну залу, а 14,9% не були підключені до мережі Інтернет.

Безперечно, така ситуація посилює ризики економічної безпеки на сільських територіях в освітній сфері та не може позитивно впливати на процеси її забезпечення.

Незадовільними є окремі характеристики мережі закладів культури, мистецтва, фізкультури та спорту на сільських територіях України. За досліджуваний період припинило функціонувати 1,2 тис. бібліотек, а кількість їх читачів скоротилася на 1 4,9 %. На сільських територіях у 2017 р. функціонувало 86 музеїв, частка в загальній структурі музейного фонду яких складала лише 4,3 %. Попри мізерну кількість шкіл естетичного виховання в сільській місцевості (250 од.), їх кількість скоротилася на 1 2,9 %, що не дає змоги охопити всіх учнів, які бажають навчатися.

Катастрофічною є ситуація в медичній сфері сільських територій (табл. 1.4). Сільське населення фактично позбавлене можливості отримання якісних медичних послуг у сільській місцевості, що є базовими та гарантуються статтею 24 Конституції України, яка унеможливує надання будь-яких привілеїв чи обмежень за ознакою місця проживання [14].

*Таблиця 1.4*

**Характеристика мережі лікувально-профілактичних закладів на сільських територіях України у 2011-2016 рр.\***

Показники	Роки						2017 р. до 2012 р., %
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Кількість лікарняних закладів, од.	268	114	104	74	63	52	19,4
у них ліжок, од.	6486	3832	3385	3128	2768	2734	42,1
у т.ч. дільничні лікарні, од.	238	88	60	49	37	26	10,9
Кількість самостійних лікарських амбулаторій та поліклінік, од.	2988	911	591	525	468	474	158
на них припадає сільських населених пунктів, од.	10	10	31	48	54	61	у 6,1 р. більше
Кількість фельдшерсько-акушерських пунктів, од.	11,6	14,2	13,3	13,2	13,1	13,0	112,0
на них припадає сільських населених пунктів, од.	2	3	2	2	2	2	100

\*Джерело: розраховано на основі [45]

Як можемо спостерігати, у 2012-2017 рр. припинили своє функціонування 216 лікарняних закладів, що у відсотковому співвідношенні складає 81,6 %. Водночас у 6,1 раза зросла завантаженість лікарських амбулаторій та поліклінік сільськими населеними пунктами. При цьому в 15244 селах відсутні фельдшерсько-акушерські пункти. Безперечно, незадовільна система охорони здоров'я в сільській місцевості унеможлиблює ефективне відтворення сільського населення, знижує очікувану тривалість його життя, погіршує якість трудового потенціалу, що в сукупності посилює демографічні ризики економічної безпеки розвитку сільських територій. Відсутність якісних медичних послуг на сільських територіях зумовлює вищий рівень смертності серед сільського населення порівняно з міським, що руйнує міф стосовно більшої тривалості життя людей, які проживають на сільських територіях. Так, у 2017 р. в розрахунку на 10 тис. осіб смертність серед міського населення становила 131 особи, тоді як серед сільського – 178 осіб.

Розвиток сільських територій в Україні на сьогодні є надзвичайно низьким і має поглиблені стагнаційні процеси. Результати аналізу сучасних тенденцій функціонування господарського механізму розвитку сільських територій характеризується скороченням кількості сільських населених пунктів, зменшенням чисельності сільського населення, згортанням мережі роздрібної торгівлі, посиленням негативних міграційних процесів, загостренням проблеми безробіття та погіршенням економічної активності сільського населення. Попри наявність позитивних тенденцій розвитку сільського господарства як базового виду господарської діяльності на сільських територіях, усе ж його обсяги і масштаби залишаються недостатніми, з огляду на наявний природно-ресурсний потенціал.

Сільські території характеризуються негативними тенденціями соціально-економічного розвитку та погіршенням якості життя сільського населення, яке на них проживає. Ресурсна обмеженість місцевих бюджетів перешкоджає процесам формування ефективних механізмів вирішення основних проблем сільських територій та ускладнює органам місцевого самоврядування розробку та реалізацію управлінських рішень стимулювання сільського розвитку. Загострює ситуацію занепад побутової, ринкової, дорожньо-транспортної та комунікаційної інфраструктури в сільській місцевості. Низький рівень інфраструктурного забезпечення перешкоджає також якісному задоволенню потреб сільського населення, стримує розвиток господарської діяльності на сільських територіях, погіршуючи можливості створення нових робочих місць і наповнення місцевих бюджетів.

Перспектива розвитку сільських територій в Україні вирішальною мірою залежить від можливого рівня розвитку сільського господарства та підтримки державою цього процесу. А вже від рівня розвитку економіки сільських територій залежатиме й рівень вирішення соціальних проблем, а також рівень їх екології та збереженості і покращання їх природних ресурсів. Перспективний розвиток сільського господарства як основи економіки села та розвитку сільських територій потребує виваженої пріоритезації організаційно-правових форм господарювання в цій сфері та відповідної політики держави з метою уникнення небажаних економічних, екологічних та соціальних наслідків на селі.

Умови недосконалості інституційного середовища, переважання ролі особистісних інтересів у прийнятті рішень над суспільними, ресурсна обмеженість системи державного управління та її розбалансованість на різних ієрархічних рівнях ускладнюють формування високого рівня ефективності державної політики забезпечення у сфері розвитку сільських територій. В структурі стратегічних пріоритетів державної політики забезпечення вирішення проблем розвитку сільських територій є другорядним, що зумовлено як недостатнім рівнем лобювання та захисту інтересів сільського населення на макрорівні державного управління, так і вже усталеною практикою дотримання залишкового принципу фінансування розвитку сільських територій.

Недоліки господарського механізму розвитку сільських територій перешкоджають процесам реалізації державної регіональної політики, ефективному використанню природно-ресурсного потенціалу, нарощенню обсягів аграрного виробництва, покращанню інвестиційної привабливості сільських територій, підвищенню зайнятості сільських жителів і зростанню їх добробуту, адаптації України до вимог і стандартів ЄС в частині розвитку сільських територій. Дестабілізує процес становлення ефективних господарських комплексів відсутність чіткого розмежування земель державної та комунальної власності. Натомість формування господарського механізму розвитку сільських територій є передумовою для активізації процесів соціально-економічного розвитку сільських територій, підвищення рівня зайнятості сільського населення, забезпечення зворотного зв'язку для формування резервів регіонального розвитку у вигляді збільшення надходжень до місцевих бюджетів, розбудови мережі об'єктів інфраструктури, збільшення обсягу місцевого споживчого попиту тощо.

Стратегічними пріоритетами зміцнення національної економіки в аспекті розвитку сільських територій є: перехід до багатофункціонального розвитку сільських територій, стимулювання ділової активності, поліпшення інфраструктури та якості життя сільського населення, підвищення зайнятості

сільських жителів, зростання рівня їх добробуту, збільшення надходжень до місцевих бюджетів, стимулювання розвитку місцевих ініціатив, зниження темпів міграції, поліпшення людського капіталу в сільській місцевості та його вікової структури, формування механізмів і засобів забезпечення продовольчої безпеки держави.

Системною проблемою в процесі реалізації прикладних засад державної політики забезпечення розвитку сільських територій є недостатня інституційна спроможність та низька ефективність програмних документів розвитку сільських територій, що обмежується їх декларативним характером. У них не визначено інструментів та засобів досягнення стратегічних пріоритетів, відсутні чіткі механізми фінансування реалізації запропонованих заходів, не сформовано алгоритмів виконання програмних положень. Нераціональним є процес розробки державних і регіональних програм розвитку сільських територій, передусім в аспекті організації громадських слухань та обговорень, залучення досвіду неурядових організацій та науково-дослідних аграрних установ, врахування думки представників органів місцевого самоврядування та сільських територіальних громад. Відсутні дієві механізми тактико-оперативного коригування процесу виконання програм стимулювання соціально-економічного розвитку сільських територій, що обмежує параметри ефективності використання виділених ресурсів [16].

Першочерговим кроком у формуванні сучасної державної політики розвитку сільських територій має стати розробка заходів диверсифікації господарської діяльності та підвищення якості життя. Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на 2015-2020 роки обґрунтувала основні напрями та розробила план подолання негативних наслідків економічної кризи.

1. Розвиток економіки сільських територій шляхом стимулювання неаграрних видів діяльності, поширення інноваційних продуктів, бізнес-мереж, маркетингових проектів, позиціонування.

2. Розбудова туристичного потенціалу сільської місцевості для сільського і аграрного туризму; використання лісових, водних та інших природних ресурсів для рекреаційних послуг.

3. Розвиток інфраструктури села з розширення базових послуг для економіки сільських територій та сільського населення з наголосом на розбудову комунікаційних та інформаційних мереж.

4. Відродження та розвиток села, збереження та поліпшення сільської культурної спадщини як активу місцевого розвитку.

5. Підвищення рівня знань та практичних навичок сільського населення для організації та комерціалізації неаграрних видів діяльності на селі.

У результаті реалізації пріоритетних заходів буде забезпечено:

- ✓ розширення сфери прикладання праці та збільшення доходів сільського населення;
- ✓ зростання можливостей сільських територіальних громад інвестувати у розвиток свого людського капіталу та місцевої інфраструктури;
- ✓ збереження сільської місцевості як якісної просторової бази розвитку сільського господарства, агроландшафтів і життєвого середовища для майбутніх поколінь;
- ✓ розширення можливостей для розвитку сільського, рибного, лісового господарства, аграрного і сільського туризму, інших видів економічної діяльності;
- ✓ досягнення мультиплікативного ефекту зростання доходів на селі від надання ключових послуг за місцем проживання населення [55].



## **РОЗДІЛ II**

# **ОСНОВНІ ПРІОРИТЕТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГАЛУЗЕЙ СІЛЬСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ**

### **2.1. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ АГРАРНИХ ФОРМУВАНЬ З ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ РОСЛИННИЦТВА**

Сучасна економічна політика держави повинна сприяти удосконаленню організаційно-правових умов становлення всебічно розвинутого конкурентоспроможного виробництва сільськогосподарської продукції. Забезпечення такого вектора розвитку значною мірою залежить від практичного функціонування первинних ланок сільськогосподарського виробництва. На наше переконання, умови економічного господарювання повинні передбачати формування та створення ефективних організаційно-правових форм господарювання в аграрній сфері.

Рослинництво – провідна галузь сільського господарства. У світових масштабах культивуються близько 1,5 тис. видів рослин. Основою рослинництва є вирощування зернових та технічних культур. Основні зернові культури світу – пшениця, кукурудза та рис, під якими зайнято 720 млн гектарів земель. Технічні культури використовують як сировину для різних галузей промисловості [139].

У сучасному ринковому середовищі побудова виробничої структури сільськогосподарського виробництва повинна передбачати співвідношення головних, додаткових і підсобних галузей, які гарантуватимуть відповідну рівновагу розвитку та здорову конкуренцію між господарськими одиницями, що виробляють однорідну продукцію. Галузі в сільськогосподарських підприємствах визначають виробничу структуру. В аграрних підприємствах є переважно від однієї до трьох галузей, які визначають спеціалізацію господарства.

Головними галузями є ті, частка яких найбільша у структурі товарної продукції. Вони визначають виробничий напрям господарства. Додатковими є галузі, частка яких у товарній продукції теж велика, вони доповнюють основні галузі. Підсобними є галузі, питома вага яких у товарній продукції невисока. Цими галузями можуть бути підприємства, що переробляють продукцію [128].

Тернопільська область займає західну частину Подільського плато, межуючи на півночі з Рівненською, на півдні з Чернівецькою, на південному

заході з Івано-Франківською, на заході з Львівською областями України. Тернопільщина знаходиться поблизу українського кордону з Польщею, Словаччиною, Угорщиною і Румунією. Вона простягається із півночі на південь на 195 км, а з заходу на схід - на 129 км.

Основною метою економічної стратегії розвитку агропромислового комплексу України є неухильне піднесення матеріального рівня життя населення. Досягнення цієї мети вимагає насамперед вирішення продовольчої проблеми на основі підвищення економічної ефективності сільськогосподарського виробництва. Тому основне завдання сільського господарства полягає в забезпеченні подальшого зростання і сталості виробництва для повнішого задоволення населення в продуктах харчування і промисловості - в сировині.

Водночас усі види ефективності тісно взаємозв'язані та взаємозалежні (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Види ефективності виробництва продукції рослинництва та взаємозв'язки між ними.\*

\*Джерело: узагальнення автора.

Для забезпечення сталого розвитку економіки, сільське господарство, як її частину, необхідно розглядати як органічну складову цілісної макроекономічної системи, а його ресурсний потенціал – як частку національного потенціалу.

Складність, багатогранність і своєрідність аграрних відносин обумовлюються особливостями виробництва в сільськогосподарському секторі, пов'язаними, передусім, з обробіткою землі як основного засобу виробництва, вирощуванням і реалізацією сільськогосподарської продукції, використанням у процесі виробництва живих організмів, його сезонністю, умовами проживання і праці в сільській місцевості та іншими факторами.

У сільському господарстві земля є основною складовою частиною виробничих ресурсів як природна база створення матеріальних благ. Вона як незамінний, територіально обмежений фактор водночас є і предметом праці, і засобом виробництва. З реформуванням земельних відносин в Україні і зокрема в Тернопільській області відбулися докорінні зміни у формах власності на землю. У сфері земельних відносин прийнято близько 80 законодавчих та інших нормативно-правових актів, якими визначено основні напрями земельної політики держави щодо проблем власності, формування цивілізованого ринку земель, розвитку іпотечного кредитування, удосконалення системи земельних відносин.

Тернопільська область, що займає частину Подільської височини, характеризується помірно-континентальним кліматом і належним рівнем забезпеченості ресурсним потенціалом для ефективного функціонування сільського господарства.

Таблиця 2.1

**Склад і структура земельних угідь аграрних формувань  
Тернопільської області, тис. га\***

Показники	Роки											
	2012 р.		2013 р.		2014 р.		2015 р.		2016 р.		2017 р.	
	тис. га	%	тис. га	%	тис. га	%	тис. га	%	тис. га	%	тис. га	%
Площа сільсько-господарських угідь, всього	495,7	100	490,5	100	509,6	100	449,6	100	521,0	100	493,9	100
в т.ч. рілля	480,6	97,0	475,0	96,8	492,4	96,6	440,1	97,9	503,0	96,5	480,1	97,2
сіножаті і пасовища	13,7	2,7	14,0	2,8	15,6	3,1	9,0	2,0	16,0	3,5	13,8	2,8
інші землі	1,4	0,3	1,5	0,4	1,6	0,3	0,5	0,1	-	0	-	-

\*Джерело: проаналізовано на основі даних [141].

Аналіз структури земельних ресурсів (табл. 2.1), як основного засобу виробництва в досліджуваних аграрних формуваннях Тернопільської області за період 2012-2017 рр. свідчить, що земельна площа сільськогосподарських угідь зменшилась на 1,8 тис. га і становила 493,9 тис га.

Частка ріллі в структурі сільськогосподарських угідь за аналізований період залишилась майже без змін.

На специфіку ведення сільського господарства і рівень його розвитку впливає чисельність населення району, зокрема сільського, його склад і статевовікова структура.

Рушієм виробничого процесу є людина з притаманними їй уміннями та навичками. Отже, на специфіку ведення сільського господарства й рівень його розвитку впливає склад і чисельність трудових ресурсів та їх кваліфікаційна підготовка.

Продуктивність праці великою мірою визначає прибутковість виробництва. Невід’ємною умовою виконання сільським господарством, як галуззю матеріального виробництва країни, покладених на нього функцій щодо виробництва продуктів харчування та сировини для промисловості, є підвищення продуктивності живої праці.

*Таблиця 2.2*

**Середньооблікова кількість працівників за основними видами економічної діяльності в Тернопільській області, тис. осіб\***

Галузь	Роки						Відхилення (+/-) 2017 р. до 2012 р.
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Сільське господарство	11,4	11,3	12,5	11,3	10,3	11,3	-1
Промисловість	31,8	31,9	30,2	26,7	25,9	26,8	-5
Будівництво	4,5	4,4	2,9	2,9	2,7	2,9	-1,6
Торгівля	10,7	8,6	7,3	7,2	7,1	6,8	-3,9
Фінансова діяльність	2,7	2,6	2,3	1,9	1,5	1,4	-1,3
Освіта	46,3	45,8	45,2	44,5	44,0	42,7	-3,6

*\*Джерело: проаналізовано на основі даних [141].*

Проаналізувавши дані табл. 2.2, ми бачимо, що кількість зайнятого населення Тернопільської області у 2017 р. порівняно з 2012 р. повільно зменшується. Зокрема, у сільському господарстві – на 100 осіб. Це пояснюється тим, що недостатня мотивація у сучасних умовах часто негативно впливає на реалізацію сільськогосподарськими підприємствами своїх потенційних можливостей, призводить до масового відчуження людей від результатів трудової діяльності, до зниження продуктивності праці й ефективності використання персоналу.

Трудові ресурси – це частина населення країни, яка, маючи відповідні психофізіологічні, фізичні та інтелектуальні якості, здатна виробляти матеріальні та духовні блага й послуги, тобто здійснювати корисну діяльність. Отже, трудові ресурси є формою вираження переважної частини людських ресурсів.

Однак поняття «трудові ресурси» та «економічно активне населення» різняться не лише кількісно, а й принципово своєю суттю. Введення поняття

«трудові ресурси» було пов'язано з необхідністю вимірювати показники відтворення робочої сили в умовах планової централізованої економіки і забезпечення нею національного господарства.

Таблиця 2.3

**Динаміка і структура трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств Тернопільської області, тис. осіб\***

Показники	2012 р.		2013 р.		2014 р.		2015 р.		2016 р.		2017 р.		Відхиленн я (+/-) 2017рдо 2012р
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Середньо-облікова чисельність працівників	10,6	100	10,9	100	11,1	100	9,3	100	8,1	100	9,8	100	-0,8
з них: зайнятих в рослинництві	8,4	79,2	8,6	78,8	8,6	77,5	7,2	77,4	7,0	86,4	8,1	82,7	- 0,3
зайнятих в тваринництві	2,2	20,8	2,3	21,2	2,5	22,5	2,1	22,6	1,1	13,6	1,7	17,3	-0,5

\*Джерело: проаналізовано на основі даних [141].

Аналіз даних табл. 2.3. свідчить про те, що середньорічна кількість працівників зайнятих у сільськогосподарському виробництві у 2017 р. зменшилася на 800 осіб у порівнянні з 2012 р., дане зменшення стосується як галузі рослинництва, так і галузі тваринництва.

Техніка – це сукупність матеріальних засобів діяльності суспільної людини, в першу чергу засобів праці, які вона штучно створила для цілеспрямованого впливу на природу з метою виробництва матеріальних і духовних благ. Техніка виникає в результаті уречевлення в природному вигляді трудових функцій, навичок і досвіду людини на основі пізнання й практичного застосування сил і закономірностей природи. Найважливішим елементом техніки є засоби виробництва, які становлять основу техніки матеріального виробництва.

Функціонування та конкурентоспроможність аграрних підприємств області тісно пов'язані з наявною матеріально-виробничою базою, технічними можливостями і підготовленими висококваліфікованими людськими ресурсами.

Результати дослідження наявності й стану використання сільськогосподарської техніки в Тернопільській області дають підстави вважати, що процеси реформування негативно відобразилися на матеріально-технічному забезпеченні сільськогосподарських товаровиробників.

За даними табл. 2.4, ми бачимо, що кількість тракторів усіх марок у сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області на початку

досліджуваного періоду становила 3054 од., зернозбиральних комбайнів 743 од., бурякозбиральних машин 142 од., кукурудзозбиральних машин 19 од., картоплюзбиральних комбайнів 9 од., установок та апаратів для доїння корів 165 од. Вибуття техніки у 2017 р. порівняно із 2012 р. склало: трактори 104 од., зернозбиральні комбайни 50 од., бурякозбиральні машини 53 од., кукурудзозбиральні комбайни – 6, картоплюзбиральні комбайни – 1 од., апарати та установки для доїння корів – 16 од.

Таблиця 2.4

**Динаміка наявності видів техніки  
в сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області, од.\***

Види техніки	Роки						Відхилення (+,-) 2017р. до 2012 р.
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Трактори	3054	3108	2927	2809	2878	2950	-104
Зернозбиральні комбайни	743	685	687	679	681	693	-50
Кукурудзозбиральні комбайни	19	20	16	20	16	13	-6
Бурякозбиральні комбайни та машини	142	119	109	111	94	89	-53
Картоплюзбиральні комбайни та картоплекопачі	9	9	9	9	8	8	-1
Наявність установок та агрегатів для доїння корів	165	145	131	144	144	149	-16

\*Джерело: проаналізовано на основі даних [141].

Досвід європейських країн свідчить, що актуальними формами використання сільськогосподарської техніки є машинні ринги, гуртки з обміну технікою та машинні товариства, що функціонують на кооперативних засадах. Дані об'єднання організують раціональне використання техніки шляхом надання послуг як членам кооперативу, так і третім особам. Члени-власники кооперативу, які не володіють сільськогосподарськими машинами, отримують можливість забезпечити високу якість власної продукції завдяки вчасному виконанню робіт та низькій її собівартості. З огляду на велику кількість членів досягається практично повне сезонне використання дорогої та продуктивної техніки й зниження на 10-12 % експлуатаційних витрат.

Ефективність використання сільськогосподарської техніки також залежить від джерел придбання. Найбільш поширеними з яких є купівля, придбання на умовах лізингу та кредиту. В зв'язку з тим, що лізинг в країнах з розвинутою економікою набув широкого розповсюдження, і в загальному обсязі інвестицій лізинг становить 30-40 %, необхідним вбачалось оцінити вплив лізингу на ефективність експлуатації техніки.

В процесі дослідження виявлено, що в Тернопільській області на умовах лізингу за 2012-2017 рр. було придбано 25-30 % сільськогосподарської техніки. Встановлено, що через лізингові платежі підвищується собівартість виконання сільськогосподарських робіт в середньому на 2-5 %. Пропонується застосування сільськогосподарської техніки на умовах лізингу лише в тих випадках, коли на початковій стадії підприємство володіло грошовими коштами, яких повністю вистачало на придбання техніки. Якщо частину коштів, які залишаються невикористаними після первинного внеску та лізингових платежів, залучити в інші рентабельні галузі або покласти на депозит в банк, то ефективність сільськогосподарської техніки в порівнянні з її одноразовим придбанням буде вищою вже на шостий рік експлуатації.

В умовах ринкових відносин досить гострою є проблема реалізації виробленої продукції рослинництва. Жорстка конкуренція в ринковому середовищі спонукає сільськогосподарські підприємства до пошуку нових ринків збуту, щоб забезпечити прибуткову діяльність.

Ринок сільськогосподарської сировини й продовольства – це сфера обміну товарами сільського господарства та інших галузей АПК. Його виникнення був із ліквідацією монополії держави щодо закупівлю сільськогосподарської продукції і на продовольства по «твердим» цінами, із широкою розгортанням продажу продукції безпосередньо самими виробниками. Зміни, що відбуваються в системі АПК України, в тому числі в сільськогосподарському виробництві, зумовлюють зміни і в рівні собівартості продукції. При цьому необхідно мати на увазі, що на собівартість останньої впливає комплекс взаємопов'язаних природно-економічних умов виробництва, родючість ґрунту і клімат; зміни в розміщенні виробництва продукції; рівень спеціалізації та агропромислової інтеграції; ступінь забезпеченості засобами виробництва та їх використання; ціни на основні і оборотні засоби виробництва; тарифи на послуги; продуктивність праці та рівень її оплати, організаційні форми виробництва та інше.

Рівень розвитку аграрного підприємства, його економіки, фінансового стану, значною мірою залежить від наявності, якісного складу та рівня забезпеченості його ресурсним потенціалом. До останнього входять земельні, трудові, фінансові ресурси, основні і оборотні засоби виробництва. Земля в сільському господарстві є основним засобом виробництва продукції рослинництва і тваринництва. Від того, наскільки раціонально вона використовується, залежить кількість виробленої сільськогосподарської продукції і зростання добробуту працівників. Використання орних земель значною мірою залежить від валового набору сільськогосподарських культур та структури посівних площ.

Аналізуючи посівні площі сільськогосподарських культур в аграрних підприємствах Тернопільської області згідно з табл. 2.5 бачимо, що посівні площі зменшуються під зерновими та зернобобовими культурами, а також картоплею, овочами, плодами та ягодами. Значне збільшення посівних площ спостерігається під посівами соняшнику на 69,4 тис. га, сої на 40,1 тис. га.

Таблиця 2.5

**Динаміка посівних площ сільськогосподарських культур в аграрних підприємствах Тернопільської області, тис га\***

Показники	Роки						Відхилення (+,-) 2017р. до 2012р.
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Зернові та зернобобові культури	364,1	345,8	347,6	313,5	330,6	318,9	-45,2
Цукрові буряки	39,3	25,7	33,6	13,8	19,8	28,2	-11,1
Соняшник	12,0	13,2	19,1	30,6	54,8	81,4	69,4
Соя	37,4	49,5	66,9	101,0	80,8	77,5	40,1
Ріпак	43,1	59,0	47,3	53,4	44,1	49,7	6,6
Картопля	5,3	3,6	4,9	1,3	2,2	1,5	-3,8
Овочі	1,0	1,0	0,8	0,8	1,0	0,8	-0,2
Плоди та ягоди	1,1	1,2	1,2	1,3	1,4	0,8	-0,3

\*Джерело: проаналізовано на основі даних [141].

З метою підвищення культури землеробства, родючості ґрунту, одержання високих сталих врожаїв усіх рослинницьких культур, необхідно здійснювати в господарстві правильну систему обробітку ґрунту. Виключне значення для одержання високого врожаю має застосування добрив. Найефективнішою системою удобрення в сівозміні є поєднання органічних і мінеральних добрив, господарства, в яких своєчасно, правильно і в достатній кількості вносяться добрива, одержують значно вищі врожаї.

Важливе значення при одержанні великих врожаїв має застосування захисту рослин від бур'янів, хвороб і шкідників. Звичайно, що в сучасних умовах це потребує значних витрат, а оборотних коштів у господарствах не вистачає [94].

Урожайність – це якісний показник, на рівень якого впливає багато факторів. Найважливішою умовою підвищення урожайності культур є внесення органічних і мінеральних добрив.

Урожайність зернових та зернобобових культур у 2017 р. порівняно із 2012 р. збільшилась на 18,3 ц/га і склала 64,7 ц/га. Необхідно відмітити значний ріст урожайності цукрових буряків на 160,9 ц/га, ріпаку і соняшнику на 7,7 та 9,6 ц/га відповідно. Різке зменшення урожайності картоплі, овочів, плодів і ягід



в 2017 р. пов'язане в основному із незначною кількістю опадів протягом вегетаційного періоду.

Слід зазначити, що в досліджуваному періоді часу відбуваються збільшення урожайності основних культур за рахунок внесення добрив, покращення якості ґрунту і т.д.

Таблиця 2.6

**Динаміка урожайності основних сільськогосподарських культур в аграрних підприємствах Тернопільської області, ц/га\***

Показники	Роки						Відхилення (+,-) 2017р. до 2012р.
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Зернові та зернобобові культури	46,4	50,7	61,2	55,0	58,1	64,7	18,3
Цукрові буряки	434	305	480	478	462	594,9	160,9
Соняшник	19,0	22,4	21,9	24,3	27,1	28,6	9,6
Соя	20,5	20,3	24,4	16,3	19,3	21,4	0,9
Ріпак	23,6	26,1	33,7	31,8	26,5	31,3	7,7
Картопля	231	341	329	169	165	201,2	-29,8
Овочі	241	192	186	138	167	237,7	-3,3
Плоди та ягоди	237	174	155	113	150	162	-75

\*Джерело: проаналізовано на основі даних [141].

Ріст урожайності в значній мірі сприяє збільшенню валових зборів. Динаміку валових зборів сільськогосподарських культур в аграрних підприємствах Тернопільської області характеризують дані таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Динаміка валових зборів основних сільськогосподарських культур в аграрних підприємствах Тернопільської області, тис. ц\***

Показники	Роки						Відхилення (+,-) 2017р. до 2012р.
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Зернові та зернобобові культури	16900	17539	21286	17241	19208	20566	3666
Цукрові буряки	17051	7851	16109	6615	9145	16812	-239
Соняшник	228	296	417	742	1486	2328	2100
Соя	765	1007	1634	1646	1562	1670	905
Ріпак	1019	1543	1594	1700	1172	1557	538
Картопля	1229	1230	1627	216	365	125	-1104
Овочі	249	186	152	109	161	186	-63
Плоди та ягоди	36	52	130	175	203	139	1,3

\*Джерело: проаналізовано на основі даних [141].

Динаміка валових зборів більшості рослинницьких культур у аграрних формуваннях Тернопільської області у 2017 р. в основному зросла порівняно із 2012 р, але не може залишати осторонь і той факт, що відбулося значне зменшення валових зборів цукрових буряків та картоплі відповідно на 239 та 1104 тис. ц. Це в першу чергу пов'язане із скороченням посівних площ та скорочення лівової частки виробництва в агрохолдингоих структурах.

Першочергові заходи, які можуть вже ближчим часом забезпечити вагомий приріст продукції рослинництва – це внесення повної норми у ґрунт органічних і мінеральних добрив. Тільки на основі підвищення родючості ґрунтів можна суттєво збільшити виробництво рослинництва навіть без розширення їх посівної площі.

Зменшення валових зборів в першу чергу пов'язане із скороченням посівних площ та вихід лівової частки виробництва з агрохолдингових структур.

Другим важливим чинником підвищення урожайності продукції рослинництва є впровадження науково обґрунтованих сівозмін, висаджування по найкращих попередниках.

Розробляючи сівозміни, господарства повинні враховувати спеціалізацію, можливості по реалізації продукції, тобто попит на неї, створення потрібної кормової бази для тваринництва і досягнення максимального виходу продукції при мінімальних затратах.

Науково обґрунтовані сівозміни є основою правильної організації земельної території господарства та найбільш ефективного використання засобів виробництва.

Добрива - органічні й неорганічні речовини, які застосовують для поліпшення умов живлення культурних рослин з метою підвищення врожаю й поліпшення його якості. Добрива, що отримують безпосередньо в господарствах, називаються місцевими (гній, торф, болотяний мул та ін.), на спеціальних заводах - промисловими або хімічними (азотні добрива, фосфоритна мука та ін.); до останніх відносяться також промислові відходи різних виробництв, наприклад шлаки.

Добрива – основа підвищення кількості та якості сільськогосподарської продукції. Їх доцільне використання покращує родючість ґрунтів, підтримує позитивний баланс біогенних елементів та гумусу. Близько 50 % загального врожаю одержують за рахунок добрив. Правильне застосування їх дає змогу активно втручатися у кругообіг речовин на Землі, створювати, зокрема, позитивний баланс поживних речовин у землеробстві.

Проблема ефективного використання мінеральних добрив завжди була актуальною й особливої значущості набула в умовах трансформації земельних

відносин, однією з характеристик якої став диспаритет цін. У зв'язку з різким зростанням цін на мінеральні добрива в Україні у 2013-2015 рр.

Правильне застосування добрив досягається лише за успішного проведення також інших сільськогосподарських робіт. Будучи важливим, але не єдиним фактором підвищення врожаю, добрива є складовим елементом всієї системи агрохімічних заходів (зниження кислотності ґрунту, боротьба з бур'янами, хворобами та шкідниками рослин, вибір найвдаліших сортів, дотримання оптимальних строків посіву, норм висіву та посадки та ін.). Світовий і вітчизняний досвід свідчить, що за оптимальних умов частка добрив у формуванні приросту валових зборів продукції становить близько 50 %. Використання добрив дає змогу активно регулювати забезпечення рослин поживними речовинами і програмувати умови одержання запланованого врожаю.

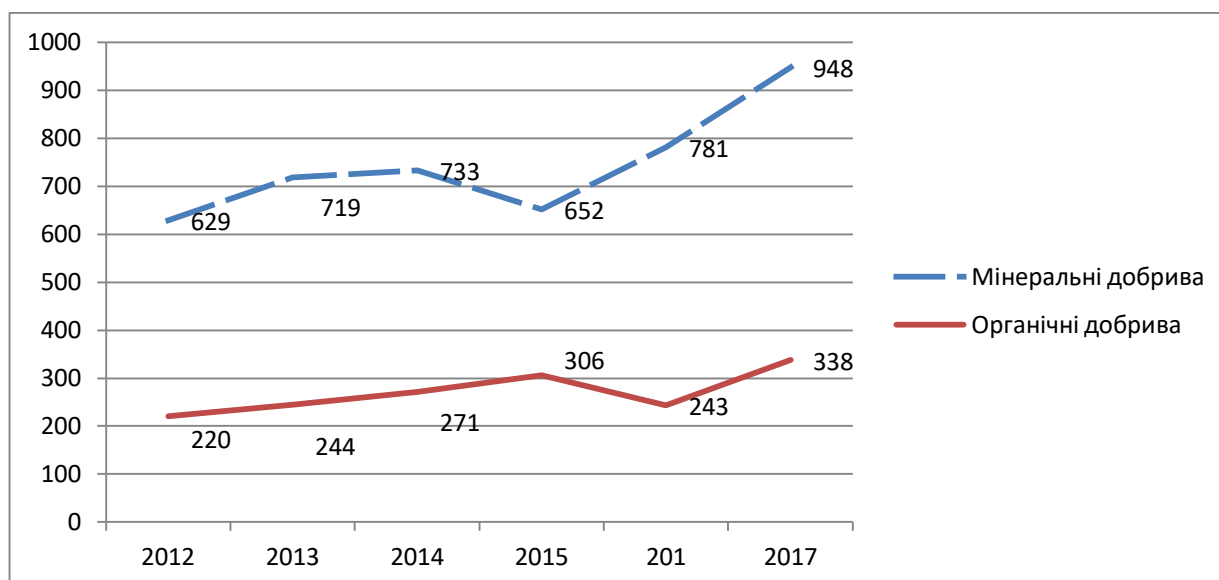


Рис. 2.2. Внесення добрив сільськогосподарськими підприємствами під сільськогосподарські культури, тис. ц.\*

\*Джерело: розроблено на основі даних [141].

У процесі планування потреби в добривах сільськогосподарські підприємства застосовують розроблені науково-дослідними установами зональні, диференційовані за типами ґрунтів нормативи (норми внесення гною, азотних, фосфорних і калійних добрив на 1 га посівів для одержання врожаю в певних інтервалах, норми витрат добрив на одиницю продукції для культур, норми виносу азоту, фосфору і калію з урожаєм сільськогосподарських культур). Ці норми мають задовольняти потребу рослин у поживних речовинах, високу окупність використання добрив, забезпечити виробництво доброякісної

продукції, розширене відтворення родючості ґрунту, запобігати шкідливій дії добрив на навколишнє середовище і якість продукції.

Згідно даних, під урожай 2017 р. сільськогосподарськими підприємствами було внесено 948 тис ц. мінеральних добрив, що на 319 тис ц. більше, ніж у 2012 р. та відповідно органічних добрив на 118 тис ц. більше

За допомогою практичних досліджень, вченими було встановлено, як ті або інші добрива впливають на рослини. Тепер, за зовнішніми показниками можна зрозуміти, наскільки правильною була дозування добрив, був їх надлишок або недолік:

**Азот.** Якщо добрива занадто мало в ґрунті, то рослини виглядають блідо і болісно, мають світло-зелене забарвлення, ростуть дуже повільно і передчасно гинуть від пожовтіння, сухості і опадання листя. Надлишок азоту призводить до затримки цвітіння і дозрівання, надмірного розвитку стебел і зміни кольору рослини до темно-зеленого;

**Фосфор.** Нестача фосфору в ґрунті призводить до затримки росту і повільного дозрівання плодів, зміні забарвлення листя рослини в бік темно-зеленого з якимсь голубуватим відтінком, і освітленню або сірого кольору по краях. Якщо ж фосфору в ґрунті багато, то рослина буде занадто швидко розвиватися, із-за чого може піти в ріст стебла і листя, плоди ж в цей час будуть дрібними і в малій кількості;

**Калій.** Недолік калію забезпечить рослині уповільнений розвиток, пожовтіння листя, їх зморшкуватість, закручування і часткове відмирання. Надлишок калію закриває шляхи надходження азоту в рослину, що може значно позначитися на розвитку рослини будь-якої культури;

Надлишок поживних речовин в ґрунті, завдяки неправильному її удобрення, може стати небезпечним і для людини. Багато хімічні елементи, потрапляючи в рослину шляхом біологічних процесів, трансформуються у отруйні елементи, або ж сприяють їх вироблення. Багато рослин мають в собі подібні речовини, але їх дози мізерно малі і ніяк не відбиваються на здоров'ї життєдіяльності людини. Створені ж обумовленим вище способом умови, можуть призвести не тільки до їх акумуляції, але і нагромадження. Властиво це багатьом популярним рослинам, які ми вживаємо в їжу: кріп, буряк, петрушка, капуста і так далі.

Згідно з цим, можна в черговий раз підійти до питання правильності технології удобрення ґрунту. Тільки у випадку дотримання всіх правил і норм, ви зможете отримувати хороший урожай і не турбуватися про власне здоров'я.

Хронічний дефіцит обігових коштів в аграрних товаровиробників, який останнім часом супроводжується різкою девальвацією національної валюти та практичною недоступністю кредитування, неминуче призведе до зниження

рівня використання в галузі імпортованих ресурсів, насамперед, мінеральних добрив. Це може спричинити зниження показників валового збору агрокультур, якості врожаю, запасів поживних речовин у ґрунті [46].

Підвищення економічної ефективності сільськогосподарського виробництва першочергове народногосподарське завдання. Воно переслідує такі цілі: задоволення потреб населення в продуктах харчування і промисловій сировині та створення резервів для експорту на світовий ринок.

У зв'язку з цим перед сільськогосподарськими підприємствами поставлено завдання пошуку внутрішніх резервів збільшення виробництва продукції на основі дальшої інтенсифікації виробництва, кращого використання землі, основних і оборотних засобів. А це означає, що ріст виробництва сільськогосподарської продукції повинен здійснюватися при зниженні матеріальних і трудових затрат, підвищити ефективність ведення господарства.

Важливим економічним показником є собівартість сільськогосподарської продукції, яка являє собою вираження в грошовій формі поточних затрат сільськогосподарських підприємств на виробництво та реалізацію одиниці продукції. Вона включає в себе затрати минулої і уречевленої праці у витрачених засобах виробництва та затрати на оплату праці.

Обчислення собівартості продукції рослинництва є надзвичайно важливим, адже рослинництво це одна з найголовніших галузей виробництва більшості сільськогосподарських підприємств, без якої неможливе нормальне функціонування галузі тваринництва.

Собівартість сільськогосподарської продукції формується з різних за економічним змістом статей витрат, які характеризують її структуру. Структура собівартості продукції характеризується процентним співвідношенням окремих статей витрат у загальних витратах виробництва. Вона залежить від особливостей окремих сільськогосподарських галузей та їх виробничої спеціалізації, рівня технічної оснащеності і організації виробництва. При аналізі факторів та причин, що впливають й формують величину витрат продукції рослинництва, виявлено наявність у сучасних умовах двох протилежних тенденцій. Собівартість продукції рослинництва зростає за рахунок значного збільшення затрат уречевленої праці – амортизаційних відрахувань на засоби виробництва та їх поточний ремонт, паливо і мастильні матеріали, мінеральні добрива, причому в основному в зв'язку із підвищенням цін на ці матеріальні засоби виробництва (Рис. 2.3).

Собівартість рослинницької продукції, яка була реалізована аграрними підприємствами Тернопільської області у 2017 р. значно підвищилася і склала 7857 млн грн.

Зміни, що відбуваються в системі АПК України, в тому числі в сільськогосподарському виробництві, зумовлюють зміни і в рівні собівартості продукції. При цьому необхідно мати на увазі, що на собівартість останньої. впливає комплекс взаємопов'язаних природно-економічних умов виробництва, родючість ґрунту і клімат; зміни в розміщенні виробництва продукції; рівень спеціалізації та агропромислової інтеграції; ступінь забезпеченості засобами виробництва та їх використання; ціни на основні і оборотні засоби виробництва; тарифи на послуги; продуктивність праці та рівень її оплати, організаційні форми виробництва та інше.

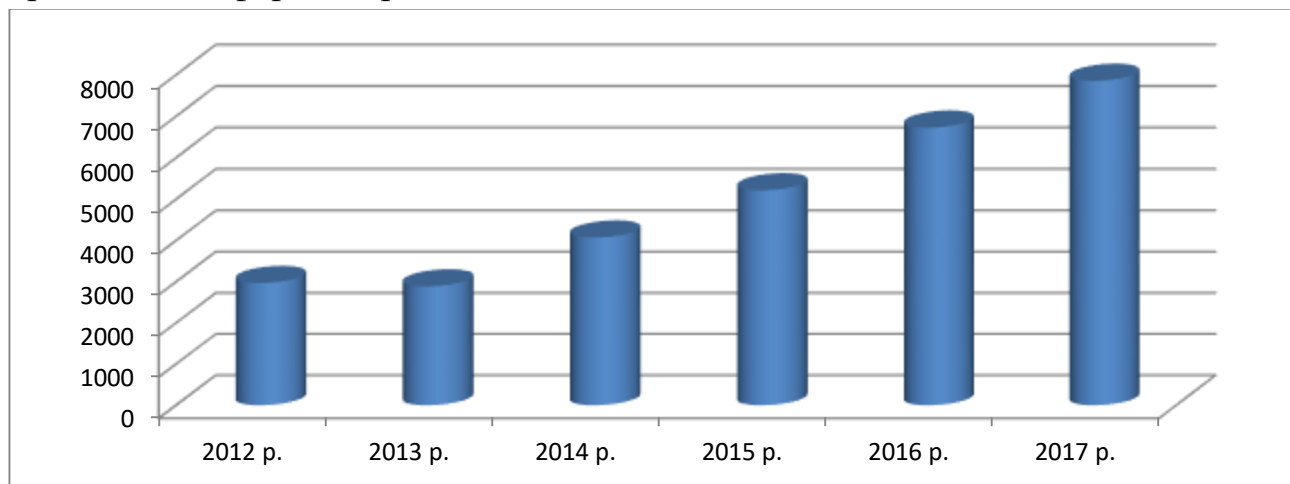


Рис. 2.3. Собівартість продукції рослинництва, млн грн.\*

\*Джерело: розроблено на основі даних [141].

Характеризуючи ефективність сільськогосподарського виробництва необхідно відзначити позитивну динаміку прибутковості галузі року, яка за досліджуваний період збільшилася в 3,3 рази. (Рис. 2.4).

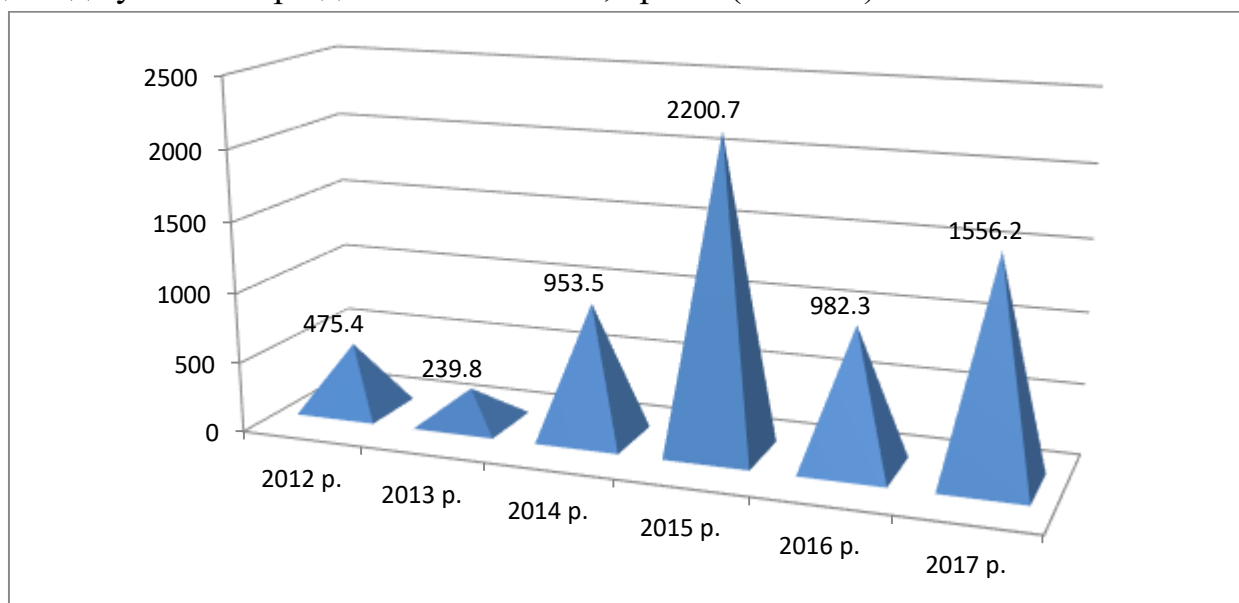


Рис. 2.4. Прибуток від реалізації продукції рослинництва в сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області, млн грн.\*

*\*Джерело: розроблено на основі даних [141].*

Узагальнюючим показником економічної ефективності сільськогосподарського виробництва є показник рентабельності. Рентабельність означає прибутковість підприємства. Вона розраховується шляхом зіставлення валового доходу або прибутку з витратами чи використувуваними ресурсами.

На основі аналізу середніх рівнів рентабельності можна визначити, які види продукції і які господарські підрозділи забезпечують велику прибутковість. Це стає особливо важливим у сучасних, ринкових умовах, де фінансова стійкість підприємства залежить від спеціалізації і концентрації виробництва.

*Таблиця 2.8*

**Рівень рентабельності (збитковості) виробництва основних видів продукції сільського господарства в сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області, %\***

Показник	2012р.	2013р.	2014р.	2015р.	2016 р.	2017р.	Відхилення (+/-) 2017 р. до 2012 р.
Зернові культури	18,2	3,3	27,2	39,8	32,7	22,7	4,5
Насіння соняшнику	25,6	13,0	42,9	65,2	57,8	53,8	28,2
Цукрові буряки	7,1	-6,6	6,6	47,4	32,4	17,5	10,4
Овочі відкритого ґрунту	19,6	20,1	6,9	26,6	12,2	8,2	-11,4
Картопля	-23,3	30,4	-5,2	25,3	-39,9	-5,7	-17,6
Плоди	93,7	-7,4	-13,1	403,1	51,7	64,3	-29,4

*\*Джерело: проаналізовано на основі даних [141].*

Рівень рентабельності основних видів рослинницької продукції в сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області в динаміці за 2012-2017 рр. суттєво коливається, причиною цього є нерівномірні зміни витрат на виробництво продукції рослинництва та її ціни реалізації (табл. 2.8).

З наведеної таблиці видно, що рентабельність виробництва зернових, соняшнику та цукрових буряків перевищує нульову позначку і відповідно становить протягом досліджуваного періоду 4,5 %, 28,2 % та 10,4 %.

За економічною оцінкою окремих видів продукції рослинництва ціна реалізації 1 ц продукції зростає більш високими темпами, ніж собівартість 1 ц реалізованої, що збільшує прибутковість сільськогосподарського виробництва.

Обсяг продажу всієї продукції рослинництва аграрними формуваннями Тернопільської області в 2017 р. порівняно з 2012 р. зменшився. Найбільш відчутне зниження виробництва в цукробуряковій галузі, де зменшення обсягів виробництва, за досліджуваній період, склало майже в 2 рази, а саме з 1564,6 в 2012 р. до 855,2 в 2017 р.

В умовах ринкових відносин досить гострою є проблема реалізації виробленої продукції рослинництва. Жорстка конкуренція в ринковому середовищі спонукає сільськогосподарські підприємства до пошуку нових ринків збуту, щоб забезпечити прибуткову діяльність.

Таблиця 2.9

**Динаміка реалізації сільськогосподарської продукції в Тернопільській області, тис. т\***

Показники	Роки						Відхилення (+/-) 2017 р. до 2012 р.
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Зернові культури, з них:	1392,5	1481,7	1670,7	1700,2	1306,0	1320,1	-72,4
Цукрові буряки	1564,6	677,9	1674,3	506,0	267,2	855,2	-709,4
Соняшник	173,0	237,0	287,2	385,4	106,4	144,1	-28,9
Картопля	88,7	112,4	163,8	61,4	28,7	4,7	-84
Овочі	9,1	15,7	10,4	6,5	3,6	2,4	-6,7
Плоди та ягоди	3,1	3,6	12,0	15,0	14,2	1,6	-1,5

\*Джерело: проаналізовано на основі даних [141].

Ринок сільськогосподарської сировини й продовольства – це сфера обміну товарами сільського господарства та інших галузей АПК.

На даний час рослинництво України характеризується структурною незбалансованістю, сучасні господарства на шляху розвитку й ефективного функціонування потребують фінансової, економічної і технологічної збалансованості з переробними підприємствами та обслуговуючими організаціями, що здійснюють матеріально-технічне забезпечення. Лише за таких умов можливі докорінні зміни в соціально-економічній ситуації на селі, інноваційний розвиток, позитивні зрушення у відносинах власності, економічна свобода товаровиробників, насиченість ринку продукцією та продуктами його переробки.

Ефективність рослинно-продуктового підкомплексу має важливе значення не лише для аграрного виробництва, а й для економіки в цілому, має стратегічне значення.



В умовах, коли вартість матеріально-технічних і енергетичних ресурсів значно зросла порівняно з вартістю сільськогосподарської продукції, проблема енерго- та ресурсозбереження стала пріоритетною й поставила перед науковцями завдання пошуку шляхів зниження витрат матеріально-технічних та енергетичних ресурсів.

Збільшення виробництва сільськогосподарської продукції можна досягти двома шляхами: екстенсивним та інтенсивним. Екстенсивний розвиток сільського господарства передбачає збільшення виробництва продукції за рахунок розширення поля діяльності. В рослинництві – за рахунок розширення посівних площ на основі незмінного рівня техніки і технології.

При інтенсивній формі розвитку збільшення виробництва продукції здійснюється на основі додаткових вкладень на ту ж саму площу за рахунок зростання врожайності культур. Інтенсифікація - це об'єктивний і закономірний процес розвитку сільського господарства. Кожна країна рано чи пізно переходить від екстенсивного до інтенсивного розвитку сільського господарства. Передумовами переходу до інтенсивного сільського господарства є: необхідність дальшого збільшення виробництва сільськогосподарської продукції; обмеженість орнопіддатних земель; нагромадження додаткових матеріальних засобів і коштів у підприємствах для інтенсивного розвитку сільського господарства. Інтенсифікація сільського господарства являє собою процес концентрації сукупних затрат уречевленої і живої праці на одній і тій же земельній площі (в рослинництві) з метою збільшення виходу продукції і підвищення економічної ефективності її виробництва. При цьому затрати уречевленої праці повинні зростати значно більшими темпами, а затрати живої праці - зменшуватись.

Ринковий механізм господарювання повинен функціонувати у взаємоузгодженні з державним регулюванням аграрної сфери економіки.

Реалізацію політики державного регулювання слід здійснювати в таких основних формах:

- надання прямої фінансової допомоги юридичним особам, які займаються виробництвом продукції рослинництва;
- впровадження дотаційної політики насінництва, що дасть можливість знизити ціни на насіннєвий матеріал для виробників товарної продукції та приватних господарств;
- розробка і реалізація програми розвитку селекційно-насінницької галузі;
- бюджетне фінансування цільових програм;
- використання пільгового фінансово-кредитного механізму.



## **2.2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ УМОВИ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ТВАРИННИЦТВА В АГРАРНИХ ФОРМУВАННЯХ**

Галузь тваринництва становить значну частку сфери матеріального виробництва АПК та відіграє одну з основних ролей розвитку національного господарства країни. Від ефективного функціонування галузі тваринництва безпосередньо залежить рівень забезпеченості населення необхідними продуктами харчування. За останні роки спостерігається стрімке підвищення цін майже на всі продукти харчування, зокрема, й на продукцію тваринного походження. Це впливає на продовольчу безпеку країни, її експортний потенціал та ефективність розвитку галузі тваринництва.

Кризова ситуація в аграрній сфері України загострила проблеми ефективного функціонування сільськогосподарських підприємств. Внаслідок цього, виробництво в них почало розвиватися лише за найбільш прибутковими напрямками, зокрема, постійно збільшуються площі під зерновими культурами, ріпаком та соняшником. Найменш прибутковою галуззю сільського господарства дотепер залишається тваринництво.

Низька ефективність галузі тваринництва характеризується, непаритетністю відносин між виробниками та переробними підприємствами тваринницької продукції, що спричинило фінансові проблеми у більшій частині аграрних формувань, значно ускладнилися можливість впровадження ресурсозберігаючих технологій та інвестиційно-інноваційних проектів.

Організаційно-економічний розвиток тваринництва в сучасних ринкових умовах – це кількісна та якісна структура ресурсного забезпечення, а невідкладними проблемами є впровадження прогресивних технологій утримання та годівлі тварин, використання високопродуктивних порід та заощадження енергоресурсів, покращення соціальної інфраструктури. Тільки реалізація цих завдань позитивно впливатиме на виробництво та реалізацію конкурентоздатної продукції тваринництва.

Організаційно-економічні умови розвитку виробництва продукції тваринництва в аграрних формуваннях України досліджують вітчизняні науковці: Березівський П. С., Васильчак С. В., Дудар Т. Г., Ільчук М. М., Калінчик В. М., Мостенська Т. Л., Пархомець М. К., Шпичак О. М. та інші вчені-економісти. У працях цих дослідників відображено проблеми розвитку аграрного ринку, теоретичні та практичні аспекти економічної ефективності виробництва та реалізації продукції тваринництва.

Однак низка питань щодо організаційно-економічних умов ефективного функціонування та розвитку галузі тваринництва залишається не вирішеною.

Важливість цієї проблеми загострюється необхідністю удосконалення економічного механізму відносин між усіма ланками вертикально інтегрованої системи: виробництво-переробка-реалізація, найбільш слабкою серед яких залишаються аграрні формування.

Організаційно-економічні умови передбачають передусім формування системи сільськогосподарських підприємств, фермерських господарств, господарств населення, переробних підприємств та інших суб'єктів ринкової інфраструктури, відпрацювання стратегічних напрямів і методів діяльності, спрямованих на налагодження обмінних процесів, тобто процесів виробництва, купівлі та реалізації продукції.

Щодо організаційно-економічних умов виробництва та реалізації тваринницької продукції, то вони розглядаються як сукупність організаційних форм і економічних важелів, взаємодія яких дозволяє забезпечити стабільне функціонування та ефективний розвиток підприємств-виробників тваринницької продукції в сучасному ринковому середовищі (рис.2.5).

Організаційно-економічні умови ефективного функціонування сільськогосподарських підприємств-виробників тваринницької продукції мають забезпечити розв'язання таких ключових завдань, як соціально-економічний розвиток села, зростання добробуту сільських жителів, продовольче забезпечення та національна безпека країни. Їх ефективність значною мірою залежить від специфіки природно-економічних умов господарювання, організаційних форм виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції, зокрема продукції тваринництва.

Основою ефективного функціонування галузі тваринництва в сучасних ринкових умовах є вирішення невідкладних проблем його розвитку та державна підтримка щодо впровадження інноваційно-інвестиційного забезпечення. Тільки реалізація цих завдань позитивно впливатиме на виробництво в аграрних формуваннях високоякісної, конкурентоздатної продукції.

Стан розвитку галузі тваринництва характеризується скороченням поголів'я тварин, зниженням рівня їх продуктивності, і як наслідок, зменшенням виробництва продукції. Так, протягом останніх 20-ти років в аграрних формуваннях усіх форм власності Тернопільської області поголів'я ВРХ скоротилося на 47,9 % (у тому числі корів майже на 56 %).



Рис. 2.5. Класифікація організаційно-економічних складових виробництва та реалізації тваринницької продукції.\*

\*Джерело: розроблено авторами.

Дана ситуація пов'язана з тим, що в ринкових умовах сільськогосподарським товаровиробникам не вигідно займатися такою фінансово- та матеріаломісткою галуззю. Зміна економічних відносин між виробниками аграрної сфери та переробними підприємствами, недосконала система ціноутворення й збуту продукції тваринництва, невідповідні механізми постачання кормів і забезпечення ними та іншими необхідними ресурсами, відсутність цілеспрямованої державної підтримки призвели до того, що собівартість продукції цієї сфери почала значно перевищувала її реалізаційну ціну. Внаслідок чого сільськогосподарські підприємства змушені були вдатися до значного скорочення чисельності поголів'я [83, с. 93].

Реформи, які були проведені в аграрній сфері, не дали позитивного (очікуваного) результату як у сільському господарстві в цілому, так і в галузі тваринництва зокрема. За досліджуваний період 2012-2017 рр. у Тернопільській області спостерігається нестабільна динаміка скорочення поголів'я великої рогатої худоби (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Динаміка поголів'я тварин в сільськогосподарських підприємствах  
Тернопільської області, тис. гол.\***

Види тварин	Роки						Відхилення (+/-) 2017 р. до 2012 р.
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
<b>Всі категорії господарств</b>							
Велика рогата худоба	196,5	185,8	163,3	154,4	151,8	139,2	-57,3
у т.ч. корови	112,4	107,0	99,8	95,1	94,8	86,8	-25,6
Свині	372,1	406,9	426,5	439,5	422,9	371,7	-0,4
Вівці та кози	12,4	12,9	12,8	12,6	12,5	12,7	0,3
Птиця	4612,8	5066,5	5018,7	5139,0	4888,2	4736,1	123,3
<b>Сільськогосподарські підприємства</b>							
Велика рогата худоба	30,6	30,1	28,4	28,0	27,8	28,6	-2,0
у т.ч. корови	9,5	9,9	10,1	10,5	11,1	11,6	2,1
Свині	116,8	151,1	181,7	207,2	197,8	170,7	53,9
Вівці та кози	0,5	0,6	0,5	0,5	0,6	1,1	0,6
Птиця	1042,7	1433,7	1455,5	1615,0	1418,3	1526,8	484,1
<b>Господарства населення</b>							
Велика рогата худоба	165,9	155,7	134,9	126,4	124,0	110,6	-55,3
у т.ч. корови	102,9	97,1	89,7	84,6	83,7	75,2	-27,7
Свині	255,3	255,4	244,8	232,3	225,1	201,0	-54,3
Вівці та кози	11,9	12,3	12,3	12,1	11,9	11,6	-0,3
Птиця	3570,1	3632,8	3563,2	3524,0	3469,9	3209,3	-360,8

\*Джерело: розраховано авторами на основі [25,142].

У 2012 р. на Тернопільщині в усіх категоріях господарств налічувалося 196,5 тис. гол. великої рогатої худоби, з них 112,4 тис. гол. корів, поголів'я свиней – 372,1 тис. гол., овець та кіз – 12,4 тис. гол., птиці – 4612,8 тис. гол. У 2017 р. поголів'я великої рогатої худоби становило 139,2 тис. гол., з них 86,8 тис. гол. корів, поголів'я свиней – 371,7 тис. гол., овець та кіз – 12,7 тис. гол., птиці – 4736,1 тис. гол. Основне поголів'я тварин зосереджено в господарства населення. У складних економічних умовах вони утримували в 2017 р. 110,6 тис. гол. великої рогатої худоби, із них 75,2 тис. гол. корів, поголів'я свиней – 401,0 тис. гол., овець та кіз – 11,6 тис. гол., птиці – 3209,3 тис. гол. (табл. 2.10).

Зменшення поголів'я тварин в аграрних формуваннях Тернопільської області сягнуло нижньої гранично допустимої межі, подолання якої вимагає не лише значних капіталовкладень, а й багатьох років напруженої праці.

Проблеми, що існують, практично набули системного характеру, вирішення яких потребує комплексного підходу щодо підвищення ефективності галузі на основі оптимізації параметрів організаційно-

економічних засад при виробництві конкурентоспроможної продукції тваринництва, спрямованому на раціональне використання наявних ресурсів [39].

Тернопільська область має сприятливі природно-кліматичні та економічні умови для виробництва та розвитку кормової бази. Під час формування витрат на виробництво продукції тваринництва вартість кормів порівняно з іншими статтями витрат посідає домінуюче місце [134, с. 78].

Основою пропозиції кормів є їх виробництво у підприємствах різних форм власності. Кормові ресурси надходять із сіяних і природних кормових угідь, а джерелом надходження вказаних кормів є посіви однорічних і багаторічних трав, кукурудзи на зелений корм і силос, кормових коренеплодів і баштанних, а також природні луки та пасовища. Однак площі сіяних кормових культур та обсяги валового виробництва кормів за аналізований період мали тенденцію до зменшення як по Україні, так і зокрема в Тернопільській області (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Динаміка посівних площ, урожайності та валового виробництва кормових культур в аграрних формуваннях Тернопільської області \***

Показники	Роки						Відхилення (+/-) 2017 р. до 2012 р.
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
<b>Посівні площі, тис. га</b>							
Кормові культури – всього у тому числі	13,3	11,2	12,5	12,7	14,3	10,5	-2,8
кукурудза на силос і зелений корм	6,4	5,9	4,2	5,0	4,6	4,6	-1,8
однорічні трави	0,3	0,5	0,3	3,3	3,4	1,6	1,3
багаторічні безпокровні трави	1,9	2,0	1,9	0,4	1,6	5,0	3,1
<b>Урожайність, ц/га</b>							
Кормові культури – всього у тому числі	303	292	301	144	260	305	2
кукурудза на силос і зелений корм	318	329	334	276	314	322	4
однорічні трави	28,8	32,3	34,5	60,2	34,5	36,7	7,9
багаторічні безпокровні трави	31,9	35,5	37	42,2	52,1	54,3	22,4
<b>Валові збори, тис. ц</b>							
Кормові культури – всього у тому числі	21	1	4	2	3	6	-15
кукурудза на силос і зелений корм	2046	1954	1424	1350	1568	20	-181
однорічні трави	9	7	11	20	19	18	9
багаторічні безпокровні трави	60	49	52	59	60	58	-2

\* Джерело: розраховано авторами на основі [142].

У Тернопільській області частка вартості кормів у структурі витрат на виробництво продукції тваринництва у середньому за 2012-2017 рр. становила 56,9 відсотки.

Посівна площа кормових культур у аграрних формуваннях Тернопільської області в 2017 р. порівняно з 2012 р. зменшилася на 2,8 тис. га, або і займала загальній посівній площі 6,0 % за умови, що згідно з науково обґрунтованими нормами площа під кормовими повинна займати не менше 35 %. Урожайність кормових культур становила в 2017 р. 305 ц/га, що на 2 ц/га більше в порівнянні з 2012 р. Це пояснюється тим, що більша частина території Тернопільської області є сприятливою для вирощування кормових культур. Скорочення посівних площ, але незначне зростання врожайності призвело до варіювання валового виробництва кормів рослинного походження в аграрних формуваннях. Зафіксовано у 2017 р. зменшення валового збору кукурудзи на силос і зелений корм – на 181 тис. ц, багаторічних трав – на 2 тис. ц., водночас зросло валове виробництво сіна з однорічних трав на 12 тис. ц.

Від рівня розвитку тваринництва залежить наповнення ринку висококалорійними продуктами харчування – м'ясом, молочними продуктами, яйцями тощо. Тваринництво дає сировину для харчової і легкої промисловості (м'ясо, молоко, шкіра, вовна, віск, пух тощо), а також для виробництва ряду лікувальних препаратів. Тваринництво має тісні зв'язки із землеробством, якому воно постачає органічні добрива.

Зважаючи на ситуацію, що склалась у сільському господарстві в цілому, та в тваринництві зокрема, НААН України спільно з ННЦ «Інститут аграрної економіки» розроблено проект стратегії розвитку сільського господарства України на період до 2020 року. Стратегією передбачається доведення споживання продукції тваринництва на одну особу до науково обґрунтованого рівня: м'яса – до 76,7 кг у 2015 р. і 91,1 кг у 2020 р. (при нормі споживання – 85 кг); молока – до 281 кг і 380 кг відповідно (при нормі 390); яєць – до 300 шт.

У всіх категоріях господарств виробництво м'яса (в забійній вазі) у 2017 р. склало 78,9 тис. т, що на 17,4 тис. т більше порівняно з 2011 р. Позитивним є нарощування виробництва яєць – на 68,7 млн шт. Слід зазначити, що найвище виробництво яєць за досліджувані роки в сільськогосподарських підприємствах зафіксовано у 2016 р. (289,8млн шт.). Збільшення виробництва продукції птахівництва пов'язане з більш швидкою окупністю витрат через вищий коефіцієнт оборотності оборотних засобів порівняно з іншими галузями тваринництва (табл. 2.12).

Виробництво молока в аграрних формуваннях у 2017 р. проти 2012 р. збільшилося на 28,6 тис. т, що зумовлено зростанням продуктивності корів. Одним із дієвих засобів підтримки галузі тваринництва стала державна



бюджетна дотація за утримання та збереження молодняку великої рогатої худоби, метою якої є сприяння нарощенню поголів'я дійного стада [65].

Таблиця 2.12

**Виробництво продукції тваринництва за категоріями господарств у Тернопільській області\***

Показники	Роки						Відхилення (+/-) 2017 р. до 2012 р.
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
<b>Усі категорії господарств</b>							
М'ясо, тис. т							
у живій масі	61,5	72,3	79,7	80,3	77,6	78,9	17,4
у забійній масі	40,5	47,6	53,9	55,1	52,6	53,6	13,1
Молоко, тис. т	459,6	485,9	480,6	460,7	453,5	451,4	-8,2
Яйця, млн шт.	414,3	427,7	432,8	489,9	539,3	483,0	68,7
<b>Сільськогосподарські підприємства</b>							
М'ясо, тис. т							
у живій масі	16,5	24,4	32,1	33,0	30,5	31,1	14,6
у забійній масі	11,3	16,7	22,6	23,6	21,7	22,1	10,8
Молоко, тис. т	44,2	48,5	52,8	58,8	63,7	72,8	28,6
Яйця, млн шт.	167,1	179,3	179,6	238,4	289,8	238,7	71,6
<b>Господарства населення</b>							
М'ясо, тис. т							
у живій масі	45,0	47,9	47,6	47,3	47,1	47,8	2,8
у забійній масі	29,2	30,9	31,3	31,5	30,9	31,5	2,3
Молоко, тис. т	415,4	437,4	427,8	401,9	389,8	378,6	-36,8
Яйця, млн шт.	247,2	248,4	253,2	251,1	249,5	244,3	-2,9

\*Джерело: розраховано автором на основі [25,142].

Таблиця 2.13

**Динаміка продуктивності основних видів тварин у аграрних формуваннях Тернопільській області\***

Показники	Роки						Відхилення (+/-) 2017 р. до 2012 р.
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Середньодобовий приріст ВРХ, г	651	775	832	835	876	905	254
Середньорічний надій молока від 1 корови, кг	4088	4541	4815	4844	4783	5200	1112
Середньодобовий приріст свиней, г	535	579	666	735	723	847	312
Середньодобовий приріст овець, г	806	775	781	1587	1600	1574	768
Несучість курей-несучок, шт.	898	844	862	953	1103	1019	121

\*Джерело: розраховано авторами на основі [25].

Аналіз загального стану галузі тваринництва в сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області доводить, що досягнуто перші кроки у відродженні тваринницьких галузей, спостерігається тенденція до підвищення продуктивності тварин, ринок поступово насичується продуктами тваринного походження (табл. 2.13).

Загалом по області відбувається поступове збільшення продуктивності тваринництва, так великої рогатої худоби з 651 г у 2012 р. до 905 г в 2017 р. Стабільно зростає продуктивність свиней на 312 г за аналізований період, при середньодобовому прирості по Україні 380 г, а від однієї свиноматки за один опорос можна одержати від 13-15 поросят. Середньорічний надій молока від однієї корови зріс на 1112 кг і становив у 2017 р. – 5200 кг. Від однієї курки-несучки підприємства у 2017 р. одержали по 1019 шт. яєць, що на 121 шт. більше проти 2012 р.

Ефективність галузі тваринництва в значній мірі залежить від витрат на виробництво та реалізацію продукції. Собівартість є одними з важливих показників економічної ефективності виробництва продукції тваринництва, що формується під впливом багатьох організаційних та економічних умов виробництва. Зростання даного показника над рівнем закупівельних цін свідчить про неефективну організацію виробництва на підприємстві та потребує негайного прийняття господарських рішень щодо вирішення такої ситуації.

Таблиця 2.14

**Собівартість основних видів реалізованої продукції тваринництва аграрних формуваннях Тернопільської області\***

Вид продукції	Роки						Відхилення (+/-) 2017 р. до 2012 р.
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Худоба та птиця (на м'ясо), грн/ц в т.ч.: велика рогата худоба	1433,4	1430,3	1691,9	2377,3	2354,6	2824,9	1391,5
свині	1521,9	1431,7	1686,1	1738,2	2158,5	2413,2	891,3
птиця	918,8	1133,2	968,8	1677,4	2200,4	2728,4	1809,6
Молоко, грн/ц	242,9	301,6	329,7	347,6	435,3	491,0	248,1
Яйця, грн/тис. шт.	428,2	480,2	458	706,6	848,7	867	438,8

\*Джерело: розраховано авторами на основі [25,124,142].

У результаті дослідження встановлено, що в аграрних підприємствах Тернопільської області показники витрат на виробництво та реалізацію продукції тваринництва за 2012-2017 рр. мали тенденцію до зростання. Так, реалізаційна собівартість великої рогатої худоби в живій вазі у 2017 р. порівняно із 2012 р. зросла на 1391,5 грн; свиней на 891,3 грн; молока на 248,1 грн; м'яса птиці та яєць на 1809,6 грн та 438,8 грн відповідно (табл. 2.14).

Слід зазначити, що нестабільна цінова кон'юнктура аграрного ринку є одним з основних чинників, що впливають на економічні результати діяльності сільськогосподарських підприємств. Нині особливо актуальними залишаються питання розробки комплексу заходів щодо [65]: пом'якшення диспаритету цін і компенсації фінансових витрат сільськогосподарським товаровиробникам при придбанні енергоресурсів переважно за рахунок вітчизняного товаровиробництва, а також для активізації імпортозаміщення; зростання обсягів продукції рослинництва для задоволення зростаючого попиту на корми з боку вітчизняного тваринництва; подолання вузьких місць у кадровому забезпеченні програм розвитку тваринництва; створення ефективної системи наукових досліджень і інформаційного забезпечення, ухвалення економічних і технологічних рішень у сільському господарстві та переробній промисловості; вдосконалення інституціональних форм організації тваринництва, розвиток малого підприємництва.

За досліджуваний період ціни реалізації продукції тваринництва мають тенденцію до варіювання (табл. 2.15). Так, ціни реалізації худоби та птиці у 2017 р. порівняно із 2016 р. знизилися на 95,1 %, а молока та яєць зросли відповідно на 7,9 % та 7,5 відсотки.

Таблиця 2.15

**Динаміка середніх цін та їх індексів реалізації основних видів продукції тваринництва аграрними формуваннями Тернопільської області\***

Вид продукції	Роки					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Худоба та птиця (у живій вазі), грн/т	14291,4	13519,7	16480,8	9630,9	22005,1	29359,9
Індекси цін реалізації (до попереднього року), %	114,2	94,6	121,9	58,4	228,5	133,4
Молоко та молочні продукти, грн/т	2690,6	3444,2	3735,2	4722,7	5692,5	7308,0
Індекси цін реалізації (до попереднього року), %	86,7	128,0	108,4	126,5	120,5	128,4
Яйця, грн/тис. шт.	531,3	598,0	665,5	1069,6	1087,9	1188,1
Індекси цін реалізації (до попереднього року), %	118,5	112,6	111,3	160,7	101,7	109,2

\*Джерело: сформовано авторами на основі [124].

У 2017 р. аграрними формуваннями Тернопільської області було реалізовано: 30,7 тис. т м'яса худоби й птиці в живій вазі; 71,3 тис. т молока та молочних продуктів та 241,3 млн шт. яєць. (табл. 2.16).

Ринок тваринницької продукції об'єднує аграрні підприємства з переробними заводами економічно-організаційними, техніко-технологічними, соціальними відносинами, що виникають при здійсненні виробничих процесів. Ці відносини повинні формуватися залежно від попиту та пропозиції, рівня цін, взаємної економічної вигоди на основі конкуренції.

Основними каналами реалізації продукції тваринництва сільськогосподарськими підприємствами Тернопільської області як виявлено у процесі дослідження виступають підприємства переробної промисловості. Поряд із цими функціонують й інші канали збуту, які впливають на цінову політику на ринку продукції тваринництва.

За результатами дослідження для сільськогосподарських підприємств ефективними є прямі канали реалізації продукції тваринництва на переробні підприємства. Прямі зв'язки – це відносини аграрних підприємств, з одного боку, та підприємств промисловості – з іншого, які дають змогу найефективніше вирішувати проблеми збуту продукції тваринництва, зберігаючи якість та забезпечуючи прибутковість усіх партнерів бізнесу.

*Таблиця 2.16*

**Динаміка реалізації основних видів продукції тваринництва аграрними формуваннями Тернопільської області, тис. т**

Вид продукції	Роки						Відхилення (+/-) 2017 р. до 2012 р.
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Худоба та птиця (в живій вазі), в т.ч.:	16,7	24,4	33,1	33,4	30,4	30,7	14,0
велика рогата худоба	3,4	4,6	4,3	3,9	3,9	4,1	0,7
свині	10,5	15,7	21,3	24,1	21,6	20,4	9,9
птиця	2,8	4,1	7,5	5,4	4,9	6,2	3,4
Молоко і молочні продукти	40,2	44,9	49,9	56,5	61,7	71,3	31,1
Яйця, млн. шт.	167,5	179,4	179,2	237,8	285,6	241,3	73,8

*Джерело: розраховано авторами на основі [124].*

Збільшення реалізації продукції тваринництва на ринку вимагає чіткої побудови організаційно-економічних відносин між виробниками сировини та переробними підприємствами (рис. 2.6).

Як з'ясовано, заготівля продукції тваринництва має стихійний характер, що призводить до зменшення обсягів закупівлі та зниження якості сировини. Тому виникає необхідність створення заготівельних кооперативів, що дасть змогу сформувати сировинні зони й значно покращити умови заготівлі, збуту та контроль за його якістю продукції тваринництва.

Сільське господарство України формується в умовах трансформації аграрних відносин та реструктуризації організаційно-правових форм господарювання з метою економічного розвитку держави. Якщо говорити про реформування сільського господарства в Україні, то йдеться про радикальну перебудову аграрних відносин, основу якої становить законодавство, що забезпечує ліквідацію монополії державної власності на землю, перерозподіл землі, істотну зміну соціально-економічної структури сільського господарства (рис. 2.7).

В Україні має бути активний економічний вплив з боку держави на формування ціни і доходів сільськогосподарських товаровиробників молочної продукції, що забезпечить нормальний відтворювальний процес випуску продукції високої якості, яка відповідає запитам споживачів.

На вітчизняному ринку тваринницької продукції, як і на ринках продовольчих товарів, особливе місце відводиться системі ціноутворення, оскільки ціни є базою для ціноутворення на споживчі товари, що виробляються із сільськогосподарської сировини.



Рис. 2.6. Організаційно-економічні взаємовідносини у ланцюгу виробництва та реалізації продукції тваринництва на ринку.\*

\*Джерело: розроблено авторами.

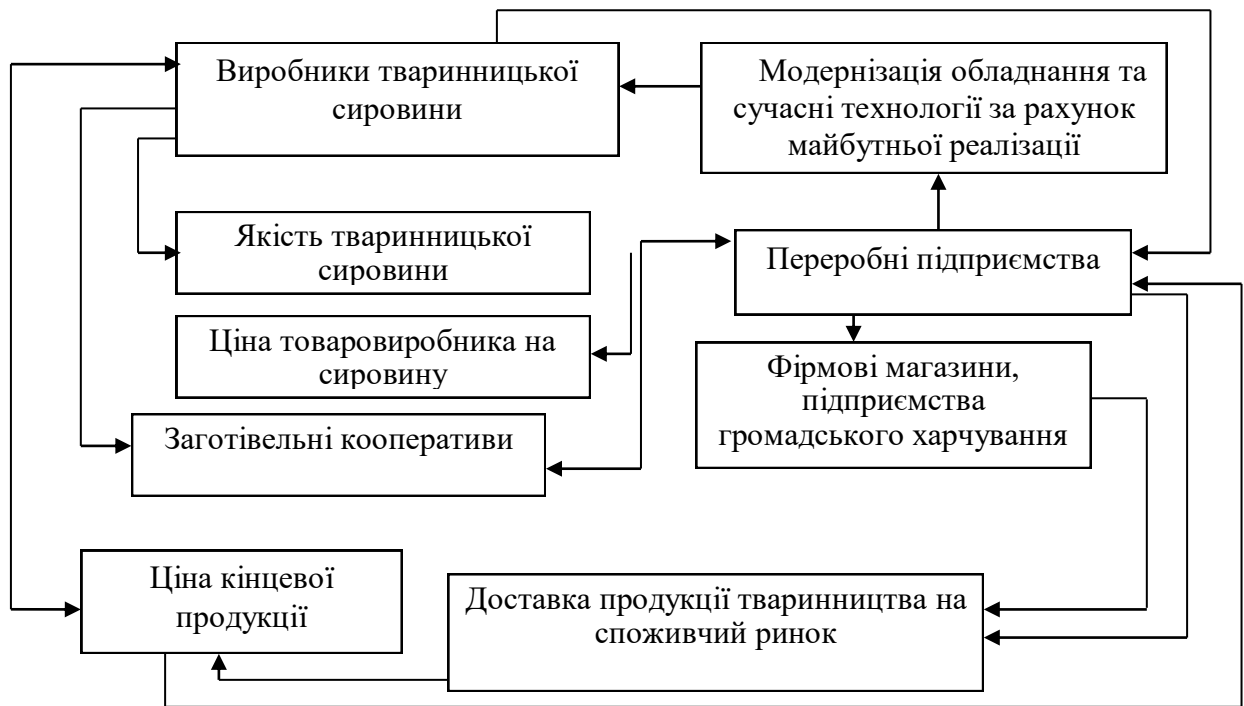


Рис. 2.7. Схема організаційно-економічних взаємовідносин в системі «виробництво-переробка-реалізація».\*

\*Джерело: розроблено авторами.

Результативним показником роботи підприємства є і рентабельність. Вона показує те, що кошти, одержані від реалізації продукції (робіт, послуг), не тільки відшкодовують затрати на їх виробництво, а й приносять прибутки. Показники рентабельності більш повно, ніж прибуток, характеризують остаточні результати господарювання, тому що їх величина показує співвідношення ефекту з наявними або використаними ресурсами. Показник рівня рентабельності дуже часто використовують для оцінювання і аналізу економічної ефективності. Як зазначає В.Г. Андрійчук, «він має чіткий економічний зміст, просту методику визначення і, що важливо, є наскрізним, порівняним в часі та просторі» [8, с. 56].

На базі показників рівня рентабельності продукції тваринництва встановлюються відповідні рівні закупівельних цін, обсяги та напрями державної підтримки галузі. Виробництво продукції тваринництва у 2017 р. було прибутковим, за винятком виробництва птиці на м'ясо рівень збитковості якого склав – (-26,1 %). (рис.2.8).

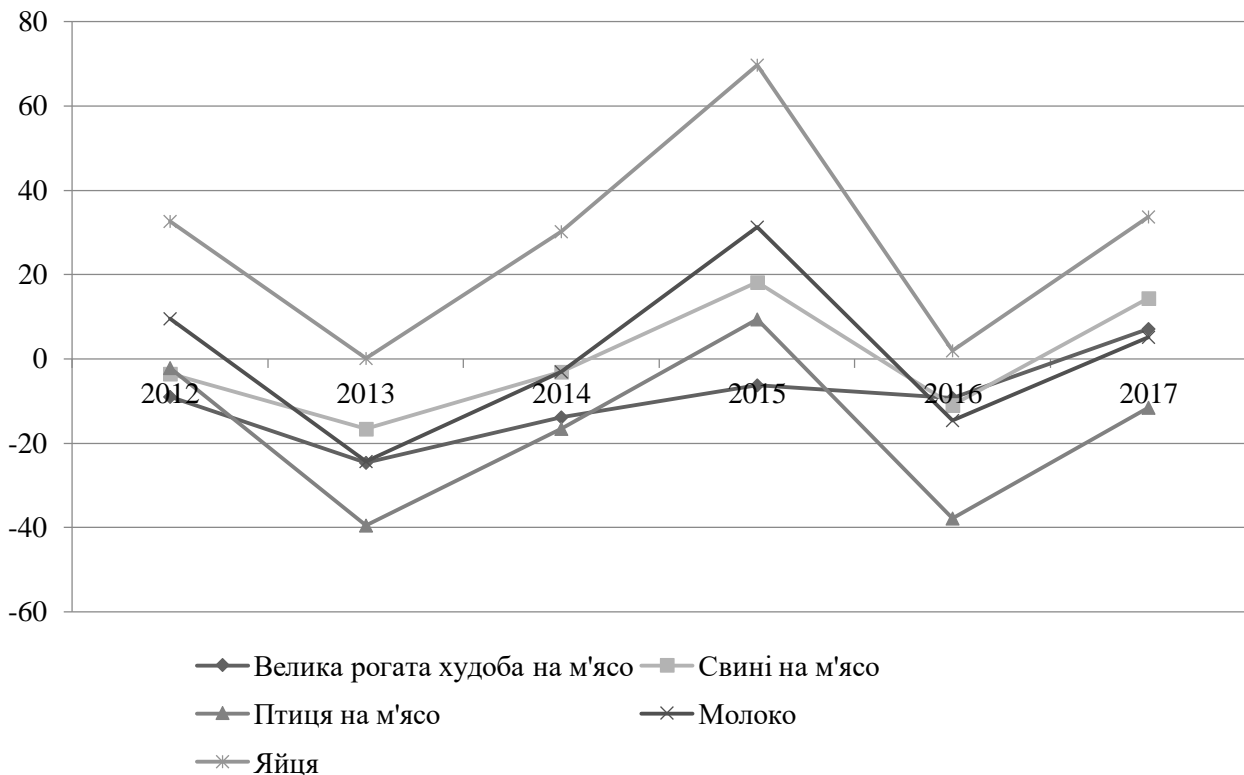


Рис. 2.8. Рівень рентабельності виробництва продукції тваринництва в сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області, %.\*

\*Джерело: побудовано авторами на основі [25,124].

Рівень рентабельності тваринництва за період з 2012 р. по 2017 р. значно змінювався, показник як зростав, так і зменшувався. У 2017 р. рівень рентабельності становив: велика рогата худоба на м'ясо – 7,1 %; свині на м'ясо – 7,4 %; молоко – 16,8 %; яйця – 28,5 відсотки.

До основних проблем галузі тваринництва належать: низька якість продукції, особливо молока; невідповідність стандартів європейському рівню; відсутність цивілізованої ринкової інфраструктури; неконтрольований імпорт; використання застарілих технологій та обладнання; слабкий рівень ветеринарного забезпечення; наявність неефективних каналів реалізації продукції, що пов'язано з недосконалістю інфраструктури аграрного ринку.

Важливим напрямом розвитку галузі тваринництва є забезпечення та оновлення основними і технічними засобами аграрні формування, а господарства населення мінідоїльними установками та сучасними системами зберігання й охолодження молока та м'яса. Останнє прямо відображається на досить значній різниці у закупівельних цінах на сировину, яку приймають від підприємств і домогосподарств.

Одна з визначальних причин, що продовжує стримувати розвиток галузі тваринництва, це традиційно низька інноваційно-інвестиційна привабливість сектора порівняно з іншими галузями сільського господарства, яка також

суттєво ускладнюється загальними системними проблемами ведення бізнесу в Україні з урахуванням специфіки ринкової економіки та вимог СОТ.

Інноваційно-інвестиційна діяльність у тваринництві – це комплексний процес виведення нових або більш продуктивних порід худоби, створення високопродуктивних сільськогосподарських машин і агрегатів, впровадження прогресивних техніко-технологічних, організаційно-економічних та управлінських рішень [66].

Порівняно з іншими галузями сільського господарства, рішення про інвестування в галузь тваринництва є найбільш складним з огляду на наступні фактори: тваринництво має велику капіталоємність та, як наслідок, найбільше співвідношення вартості використовуваних основних та оборотних засобів та коштів; має найдовший цикл обертання обігових коштів і відповідно найменшу річну кількість їх обертів; в наслідок великої інвестоємності галузь тваринництва дає менший об'єм виручки на одиницю інвестицій; в цілому тваринництво має найбільші порівняно з іншими галузями строки окупності.

Врахувавши сучасний стан функціонування тваринництва в аграрних формуваннях Тернопільської області, виділимо основні пріоритети для інноваційно-інвестиційного розвитку галузі (рис. 2.9).

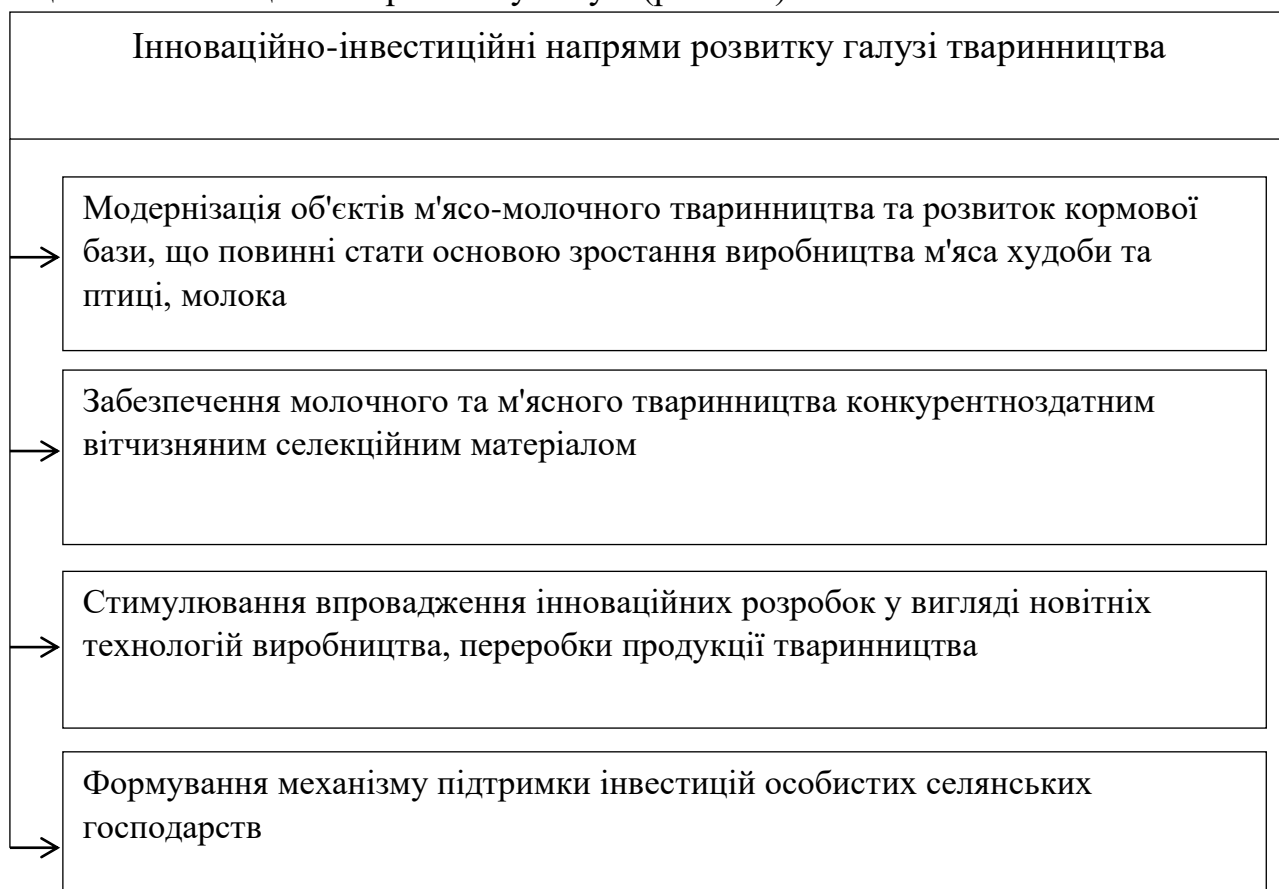


Рис. 2.9. Напрями інноваційно-інвестиційного розвитку галузі тваринництва.\*



*\*Джерело: розроблено авторами.*

На сучасному етапі основною умовою для розвитку галузі тваринництва має бути державне регулювання бюджетної, фінансово-кредитної підтримки та формування реалізаційної ціни, що сприятиме впровадженні інноваційно-інвестиційних технологій у виробництво продукції високої якості, що має стати одним із найголовніших напрямів виходу з фінансової кризи (рис. 2.10).

Результатом вирішення цих завдань повинні бути впровадження цільових програм та обсяги фінансування аграрних підприємств, затверджених законом про Державний бюджет. Державна підтримка повинна полягати в наданні агропродовольчому сектору як необхідної матеріальної і фінансової допомоги, так і в забезпеченні сприятливих умов виробництва. Причому вона повинна охоплювати не тільки сільське господарство, але і залежні від нього інші галузі і сфери аграрного сектора економіки.

Державна політика України повинна здійснюватися згідно із Законом України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» від 1 липня 2010 р. №2388-VI за такими принципами [65]:

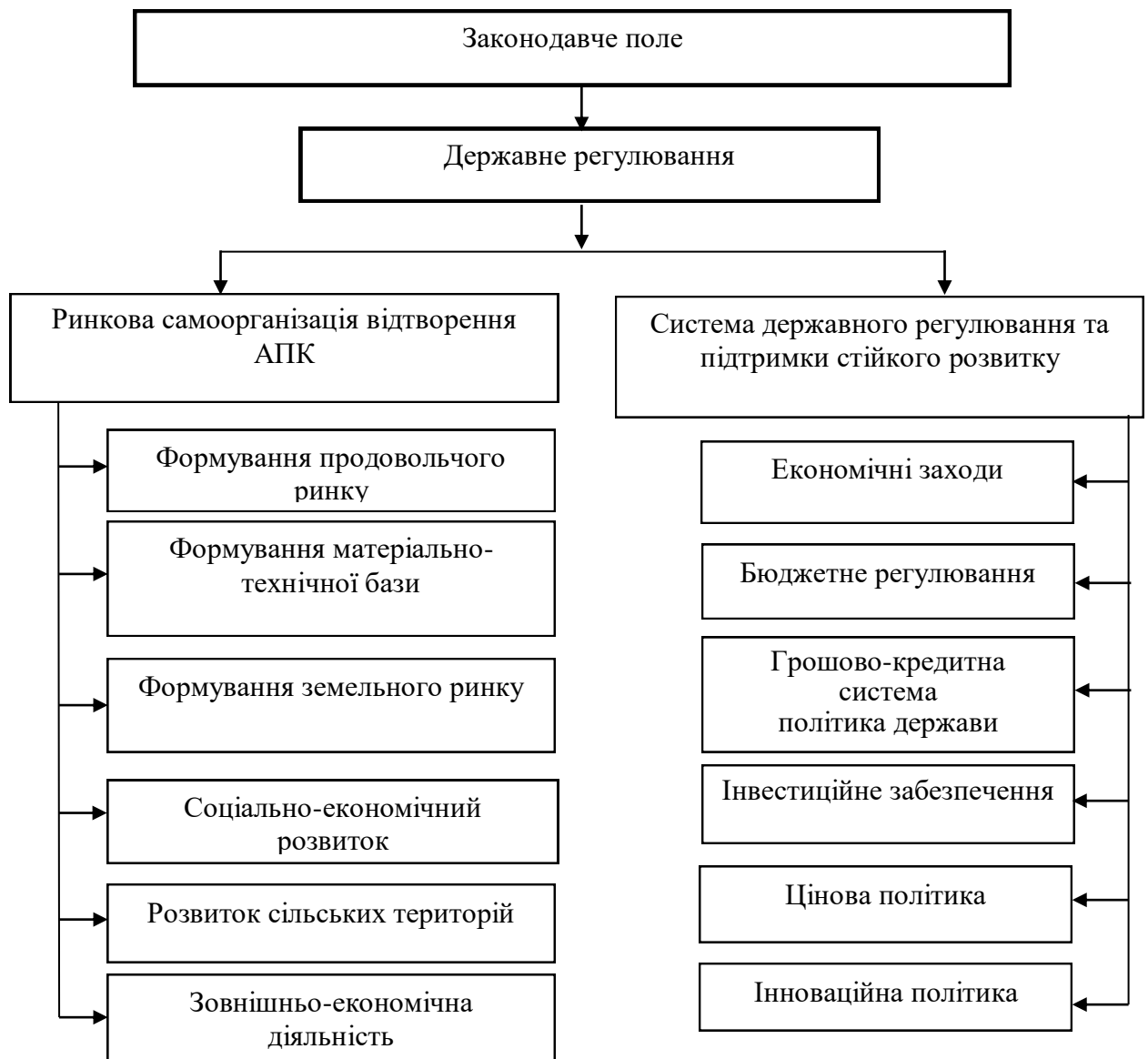


Рис. 2.10. Складові державного регулювання розвитку тваринництва.\*

\*Джерело: розроблено авторами.

- доцільність – обґрунтована необхідність державного регулювання господарських відносин з метою вирішення існуючих проблем;

- адекватність – відповідність форм та рівня державного регулювання господарських відносин потребі у вирішенні існуючих проблем та ринковим вимогам з урахуванням усіх прийнятних варіантів розвитку;

- ефективність – забезпечення досягнення внаслідок дії регуляторного акта максимально можливих позитивних результатів за рахунок мінімально необхідних витрат ресурсів;

- збалансованість – забезпечення у регуляторній діяльності балансу інтересів суб'єктів господарювання, громадян і держави;

- передбачуваність – послідовність регуляторної діяльності, відповідність її цілям державної політики, а також планам з підготовки проектів регуляторних актів, що дозволяє суб'єктам господарювання здійснювати планування своєї діяльності;

- прозорість та врахування громадської думки – відкритість для фізичних та юридичних осіб, їх об'єднань дій регуляторних органів на всіх етапах регуляторної діяльності, обов'язковий розгляд регуляторними органами ініціатив, зауважень та пропозицій, наданих у встановленому законом порядку фізичними та юридичними особами, їх об'єднаннями, обов'язковість і своєчасність доведення прийнятих регуляторних актів до відома фізичних та юридичних осіб, їх об'єднань, інформування громадськості про здійснення регуляторної діяльності.

Важливу роль у забезпеченні стабільного розвитку та підвищенні ефективності функціонування галузі тваринництва відіграє якісна державна підтримка, яка є складовою системи державного регулювання.

Основними напрямками державного регулювання галузі тваринництва слід вважати: удосконалення цінової політики; розвиток ринкової інфраструктури; податкове стимулювання; подолання монополії у сфері збуту продукції; страхування продукції; здійснення кредитної підтримки товаровиробників; стимулювання розвитку інноваційних структур з виробництва продукції тваринництва, конкурентоздатної на зовнішньому ринку (рис. 2.11).

У цілому важливість державного регулювання галузі тваринництва в національній економіці полягає в необхідності цілеспрямованого розвитку агропромислового підкомплексу та забезпеченні продовольчої безпеки держави.

Механізм державного регулювання слід розглядати з позицій системного підходу, тобто основні напрями розвитку галузі тваринництва необхідно гармонійно поєднувати з проблемами навколишнього середовища та сільської місцевості. Регуляторні дії держави повинні враховувати принципи екологічної відповідальності і соціальної спрямованості. Таким чином, системний підхід у широкому розумінні включає такий напрям державного регулювання галузі тваринництва як розвиток сільських територій.

Перспективним напрямом розвитку тваринництва в сільськогосподарських господарствах Тернопільської області є структурна перебудова у тваринництві, яка реалізується через механізм державної підтримки галузі, який включає: удосконалення фінансово-кредитної та інвестиційної політики держави в питаннях прискореного нарощування поголів'я тварин; реструктуризація кормової бази для забезпечення поголів'я повноцінними високоякісними кормами; впровадження інноваційних технологій утримання худоби та птиці; видача державних траншів найбільшим виробникам м'яса; часткове

відшкодування державою основних витрат на будівництво та реконструкцію тваринницьких комплексів після їх введення в експлуатацію, насамперед на умовах фінансового лізингу; переведення галузі тваринництва на промислову основу з організацією самостійної переробки виробленої продукції для реалізації.

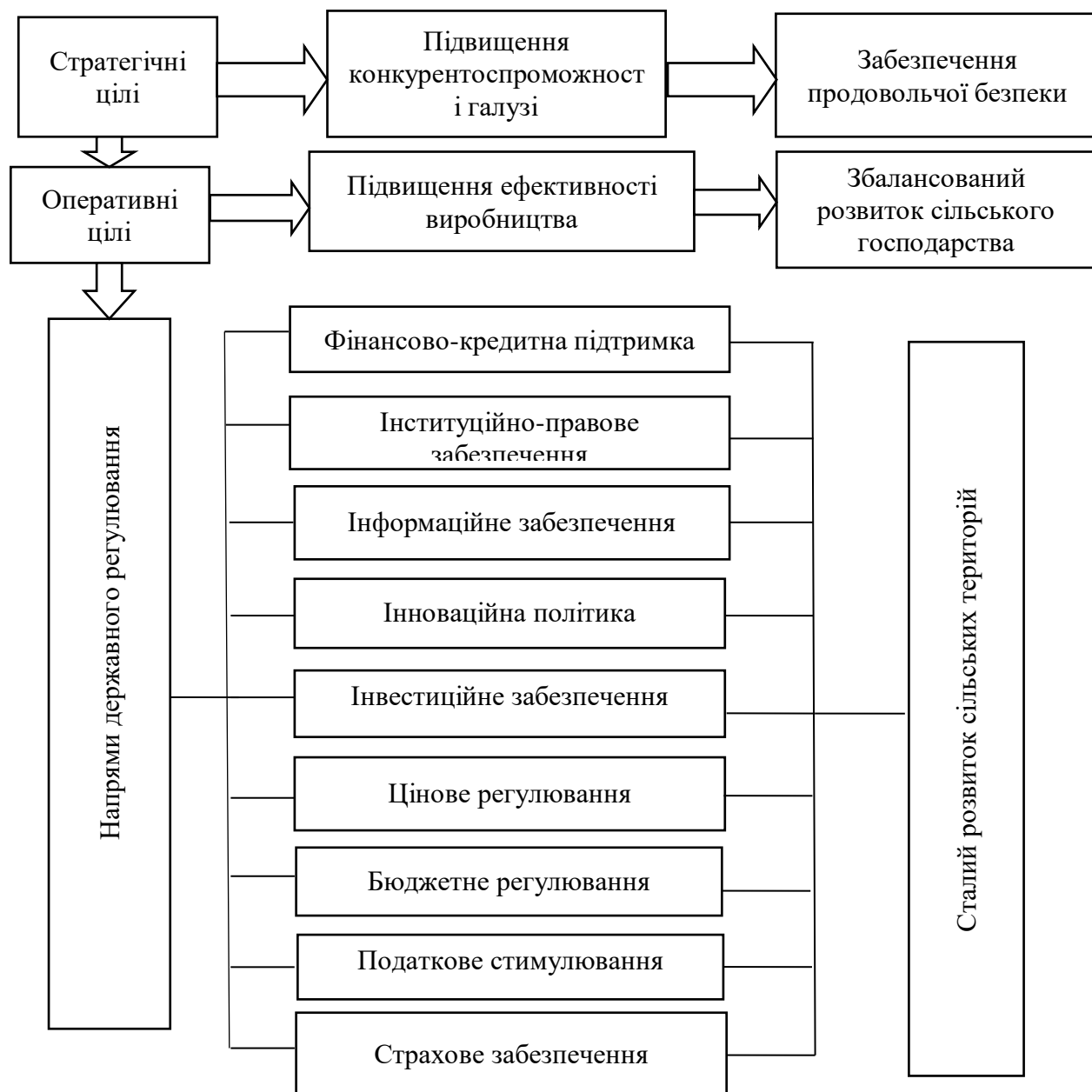


Рис. 2.11. Цілі та напрями державного регулювання галузі тваринництва.\*

\*Джерело: розроблено авторами.

Державне регулювання повинно бути ефективним і здійснюватися в напрямі збалансування інтересів виробників, споживачів та держави, а механізм державної підтримки повинен нівелювати несприятливі умови господарювання, сприяти виробництву конкурентоспроможної продукції тваринництва і, тим

самим, забезпечувати стабільну економічну ситуацію в галузі і гарантувати продовольчу безпеку держави.

На основі проведених досліджень організаційно-економічних умов функціонування галузі тваринництва в аграрних формуваннях Тернопільської області дає підстави стверджувати про необхідність розвитку даної галузі на інноваційній основі, яка передбачає нарощування поголів'я худоби і птиці, особливо маточного, яке забезпечить розширене відтворення стада. Економічне стимулювання розвитку тваринництва в аграрних формуваннях має здійснюватися в умовах вільного ціноутворення в поєднанні з державним регулюванням, а також впровадження контрактної системи заготівлі тваринницької продукції між товаровиробниками і переробними підприємствами.

## **2.3. ОРГАНІЧНЕ ВИРОБНИЦТВО ЯК ОСНОВА ЕКОЛОГІЧНО ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ**

В умовах глобалізації та інтеграції України в міжнародне співтовариство виникає необхідність переходу на принципи сталого розвитку в агропродовольчій системі. Одним із шляхів реалізації екологічно збалансованого розвитку є застосування альтернативних методів сільського господарства, спрямованих на раціональне використання природних ресурсів та ресурсозбереження в інтересах теперішнього і майбутніх поколінь. Сучасні економічні умови господарювання висувають нові вимоги до технології виробництва сільськогосподарської продукції та її якості. Якість і екологічна безпечність аграрної продукції в умовах глобальних змін є визначальними факторами її конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках. В зв'язку із цим все більшого значення набуває культура органічного сільського господарства. Розвиток системи органічного землеробства та перехід аграрних підприємств на органічні стандарти є необхідною умовою екологізації сільськогосподарського виробництва, забезпечення збереження та відтворення навколишнього природного середовища і його біорізноманіття, збалансованого стану екосистеми, покращення здоров'янації завдяки більш якісним продуктам харчування.

Органічне виробництво є практичною реалізацією концепції сталого розвитку сільських територій, що передбачає поєднання економічного зростання, екологічної безпеки та соціального захисту як взаємодоповнюючих елементів ефективного стратегічного розвитку економіки України.

Дослідженню сучасного стану, проблем та перспектив розвитку органічного сільськогосподарського виробництва присвячені роботи таких вітчизняних вчених, як В. Артиша, О. Бородіної, О. Дудар, Ю. Завадської, Д. Кропивка, Л. Мармуль, Н. Новак, О. Рудницької, О. Томашевської, Т. Чайки. В наукових працях висвітлюються окремі теоретичні та практичні питання організаційно-економічних передумов створення вітчизняного ринку органічної продукції, сучасного стану його розвитку, зарубіжного досвіду органічного виробництва та функціонування світового ринку органічної продукції. Незважаючи на вагомі наукові і практичні результати, питання дослідження стану та розвитку органічного виробництва як передумови відтворення природно-ресурсного потенціалу, соціально-економічного зростання аграрного сектора економіки, підвищення конкурентоспроможності продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках залишається актуальним.

Забезпечення сталого розвитку агросфери неможливе без розробки нової, соціально відповідальної стратегії ведення сільського господарства, метою якої є збалансування економічних, соціальних та екологічних процесів як у середині конкретної держави, так і на світовому рівні. В сучасних умовах зростання антропогенного впливу на навколишнє середовище та необхідності досягнення продовольчої безпеки органічне виробництво є перспективним напрямом розвитку аграрного сектора економіки України.

Згідно Постанови Ради Європейського Союзу № 834/2007 органічне виробництво – це цілісна система господарювання та виробництва харчових продуктів, яка поєднує в собі найкращі практики з огляду на збереження довкілля, рівень біологічного розмаїття, збереження природних ресурсів, застосування високих стандартів належного утримання (добробуту) тварин та метод виробництва, який відповідає певним вимогам до продуктів, виготовлених з використанням речовин та процесів природного походження [143].

За визначенням Міжнародної федерації розвитку органічного землеробства (IFOAM), органічне землеробство – це об'єднання всіх сільськогосподарських систем, які підтримують екологічно-, соціально- та економічно доцільне виробництво сільськогосподарської продукції [174].

Органічне виробництво можна трактувати як цілісну систему господарювання та виробництва органічної продукції, яка забезпечує збалансовану динамічну рівновагу економічної, соціальної та екологічної її складових з метою об'єднання соціально-економічного зростання аграрного сектора економіки, збереження та відтворення природно-ресурсного потенціалу, збільшення обсягів якісних і безпечних продуктів харчування, підвищення життєвого рівня населення.

Перехід до системи органічного виробництва є необхідною умовою інтеграції української аграрної економіки у світові господарські процеси, забезпечення та підвищення її конкурентоспроможності, а також безпеки життєдіяльності вітчизняних споживачів.

Доцільність органічного сільськогосподарського виробництва визначається рядом переваг (рис. 2.12).

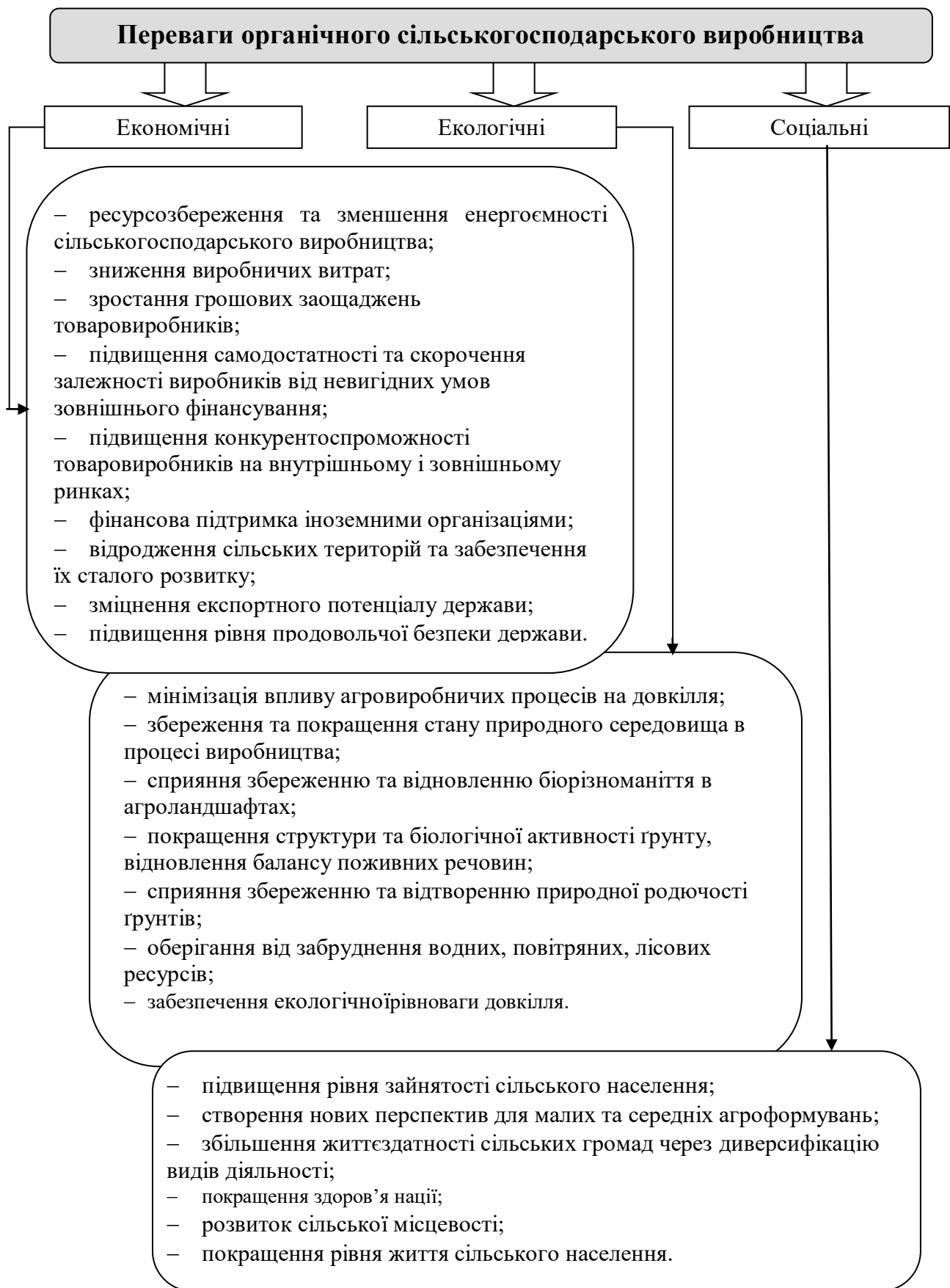


Рис. 2.12. Переваги органічного сільськогосподарського виробництва.\*

\*Джерело: Розроблено автором.



В Україні є всі передумови для розвитку органічного сільськогосподарського виробництва - потужний природний потенціал; сприятливі кліматичні умови; висока родючість ґрунтів; наявність великих площ екологічно чистих сільськогосподарських угідь; низький рівень використання мінеральних добрив, засобів захисту рослин; забезпеченість аграрної сфери економіки трудовими ресурсами; наявність ринку потенційних споживачів; експортна привабливість органічної продукції для країн ЄС. Проте на сьогоднішній день потенціал українських виробників органічної сільськогосподарської продукції використовується не повністю.

Ґрунтово-кліматичні умови України дозволяють значно розширити обсяги органічного землеробства, які за експертними оцінками можуть досягти 7 % сільськогосподарських угідь у 2020 р. [147].

Впровадження нових методів господарювання – органічного агровиробництва є стратегічно важливим інноваційним напрямом сталого розвитку вітчизняного сільського господарства, а відтак визначальним чинником підвищення конкурентоспроможності його продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Органічне виробництво дозволяє реалізувати концепцію сталого розвитку агросфери за рахунок соціально-економічної й природно-ресурсної збалансованості. Його принципи направлені на збереження та відтворення природного середовища і його біорізноманіття, забезпечення екологічної рівноваги довкілля, ресурсозбереження та зменшення енергоємності сільськогосподарського виробництва, збільшення обсягів якісної екологічно чистої продукції, поліпшення здоров'я населення.

Дослідження зовнішніх та внутрішніх чинників, на основі проведеного SWOT-аналізу, дозволило виявити ряд проблем розвитку органічного виробництва в Україні, зокрема, недосконале нормативно-правове забезпечення; відсутність державної фінансової підтримки, чіткої, затвердженої на державному рівні системи сертифікації органічного агровиробництва, дієвого організаційно-економічного механізму страхування ризиків у сільськогосподарському органічному виробництві; недостатній рівень розвитку інституційної інфраструктури, необхідної для підтримки органічного виробництва; непоінформованість споживачів про переваги органічних продуктів; недостатня кількість лабораторій для підтвердження якості органічної продукції; складна процедура органічної сертифікації такої продукції за діючими міжнародними стандартами, насамперед нормами Європейського Союзу та відсутність власних національних стандартів; недостатня кількість торгових мереж; недостатній рівень професійних знань і

досвіду суб'єктів господарювання щодо здійснення органічного виробництва; нестача інвестиційних ресурсів (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

**SWOT–аналіз органічного агровиробництва у контексті сталого розвитку сільського господарства в Україні\***

		Зовнішнє середовище	
		<i>O (opportunities) Можливості:</i>	<i>T (threats) Загрози:</i>
		розвиток внутрішнього ринку органічної продукції; гарантування якості та безпеки агропродукції для споживачів; підвищення конкурентоспроможності товаровиробників на внутрішньому і зовнішньому ринках; зміцнення експортного потенціалу держави; збереження та відтворення природної родючості ґрунтів; мінімізація впливу агровиробничих процесів на довкілля та збереження біологічного і ландшафтного біорізноманіття; <b>забезпечення екологічної рівноваги довкілля;</b> використання напрацювань світових лідерів у сфері органічного виробництва, їх досвіду виробництва та маркетингової діяльності; концентрація діяльності не лише на виробництві органічної сировини, а й на виробництві органічної продукції переробки.	економічна і політична нестабільність в державі; законодавча нерегульованість виробництва органічної продукції; відсутність з боку держави кваліфікованого контролю якості органічної продукції; плаваючі ціни на органічну продукцію; відсутність дієвого механізму страхування ризиків у сільському господарстві; розвиток інфляційних процесів та зниження купівельної спроможності населення; зростання конкуренції - поява іноземних виробників на вітчизняному ринку, які встановлюватимуть низькі ціни на органічну продукцію, що змусить вітчизняних виробників знижувати свої прибутки.
Внутрішнє середовище	<i>S (strength) Сильні сторони:</i>	<i>Очікування S+O:</i>	<i>Очікування S+T:</i>
	зростання ролі екологічного агровиробництва у світі і динамічне розширення попиту на його продукцію; ресурсозбереження та зменшення енергоємності сільськогосподарського виробництва; зниження виробничих витрат; значний потенціал для розвитку органічного сектора (наявність достатньої мережі екологічних земель та кількості трудових ресурсів); виробництво високоякісної екологічно чистої продукції, безпечної для здоров'я людей, що сприяє збереженню нації; високий експортний потенціал.	Вихід на нові сегменти внутрішнього та зовнішнього ринків	Розвиток інституційного середовища та ринків збуту органічної продукції
	<i>W (weaknesses)</i>	<i>Очікування W+O:</i>	<i>Очікування W+T:</i>
	органічний сектор держави перебуває на стадії становлення; відсутність державної стратегії і програми розвитку та підтримки органічного агровиробництва; недосконале нормативно-правове забезпечення; відсутність чіткої, затвердженої на державному рівні системи сертифікації органічного агровиробництва; низький рівень інформованості населення, товаровиробників щодо можливостей та перспектив розвитку органічного виробництва; недостатня розвиненість ринків збуту органічної продукції; особливі умови зберігання органічної продукції; недостатній рівень розвитку ринкової інфраструктури.	Вихід на зовнішні ринки та розбудова системи дорадництва і консалтингу	Стимулювання попиту на органічну продукцію з акцентуванням на окремі сегменти (дитяче харчування)

\* Джерело: Сформовано автором.

Саме слабкі сторони в значній мірі нівелюють реалізацію потенціалу органічного агровиробництва і мають негативний вплив на конкурентні позиції виробників органічної продукції.

Сформована матриця SWOT-аналізу розвитку органічного агровиробництва в Україні дає підстави стверджувати, що сильними сторонами цього інноваційного напрямку є зростання ролі екологічно чистого агровиробництва у світі і динамічне розширення попиту на його продукцію, значний потенціал вітчизняного сільського господарства для розвитку органічного сектора, ресурсозбереження та зменшення енергоємності сільськогосподарського виробництва.

Перехід до системи органічного виробництва є важливим напрямом конкурентоспроможного розвитку аграрної економіки України і необхідною умовою екологізації сільськогосподарського виробництва.

Ефективний розвиток органічного агровиробництва можливий на основі формування дієвого організаційно-економічного механізму, що реалізується через взаємодію правової, економічної та організаційної складових (рис. 2.13). Ефективна взаємодія зазначених елементів спрямована на підвищення конкурентоспроможності виробників органічної сільськогосподарської продукції. При цьому держава має стати гарантом створення сприятливого середовища для ефективного розвитку органічного сільськогосподарського виробництва.

Економічна підсистема механізму включає економічні важелі впливу на конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств через державне регулювання та ринковий механізм. Суть організаційної підсистеми полягає у створенні належних передумов розвитку органічного виробництва з урахуванням внутрішньогосподарських особливостей підприємства, зовнішніх чинників та ринкової кон'юнктури. Правова складова механізму передбачає нормативно-правове забезпечення діяльності сільськогосподарських підприємств-виробників органічної продукції.

Основними завданнями формування та реалізації організаційно-економічного механізму підвищення ефективності виробництва органічної сільськогосподарської продукції є: підвищення природної родючості ґрунтів; збереження навколишнього середовища; покращення якості органічної продукції; збільшення зайнятості населення; підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських виробників; залучення зовнішніх інвестицій; зміцнення іміджу України як виробника та експортера якісної органічної продукції.

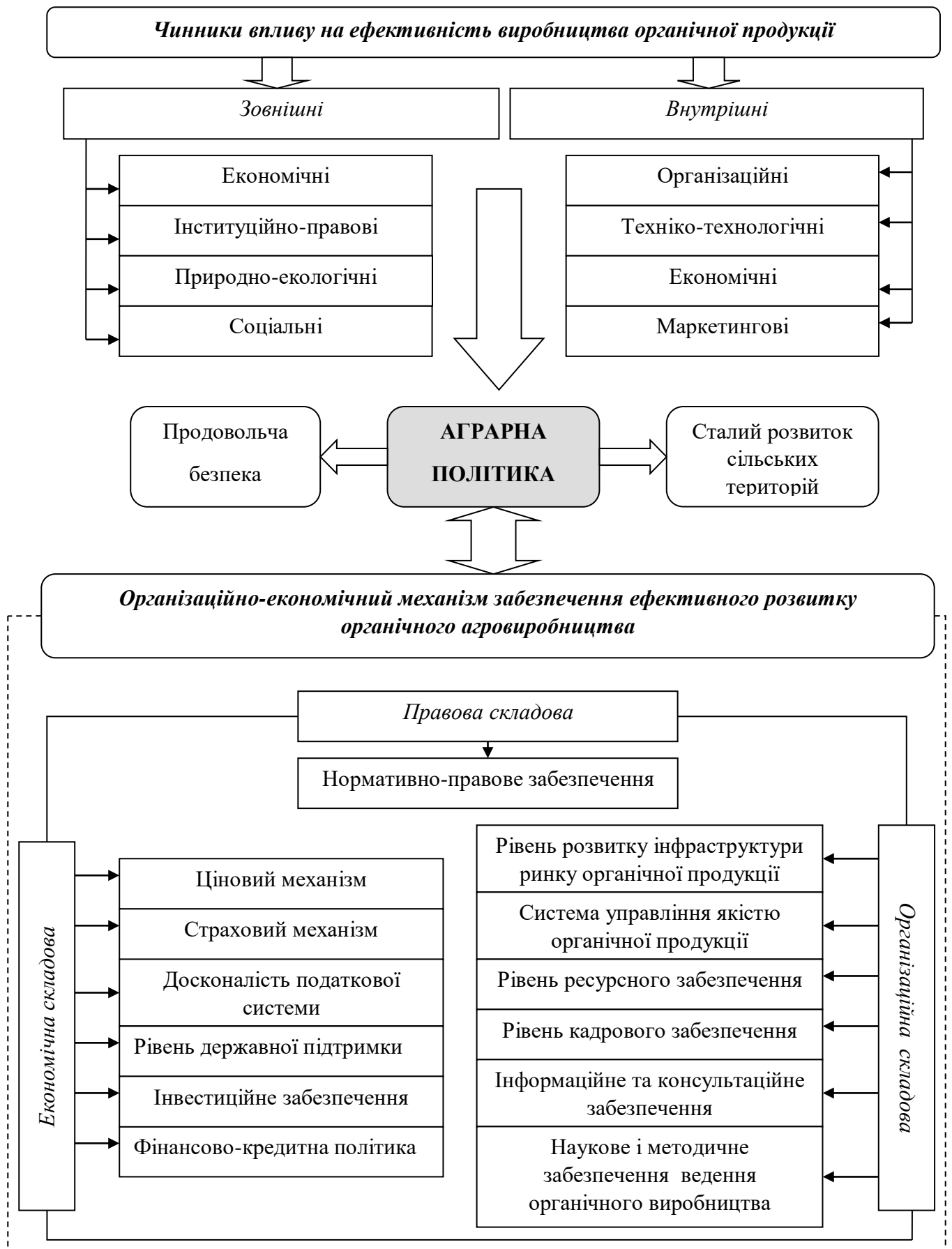


Рис. 2.13. Організаційно-економічний механізм забезпечення ефективного розвитку органічного агровиробництва.\*

*\*Джерело: Розроблено автором.*

Серед основних зовнішніх чинників, що впливають на ефективний розвиток органічного сільськогосподарського виробництва в Україні, слід виділити наступні:

– економічні: зростання ролі екологічного агровиробництва у світі і динамічне розширення попиту на його продукцію; економічна стабільність в державі; стан ринкової кон'юнктури органічної продукції; зміна курсу валют; розвиток інфляційних процесів; рівень купівельної спроможності населення; розвиненість ринків збуту органічної продукції; рівень розвитку ринкової інфраструктури; державна податкова, митна, цінова політика; дієвий механізм страхування ризиків у сільському господарстві; зростання конкуренції;

– інституційно-правові: формування законодавчої та нормативно-правової бази, що регулює органічне виробництво в Україні; імідж країни як виробника органічної сільськогосподарської продукції; державна стратегія і програма розвитку та підтримки органічного агровиробництва; наявність чіткої, затвердженої на державному рівні системи сертифікації органічного агровиробництва; рівень розвитку інституційної інфраструктури, необхідної для підтримки органічного виробництва; дорадча підтримка розвитку органічного виробництва; система стимулювання та фінансової підтримки органічного виробництва; популяризація органічного способу життя, орієнтованого на гармонізацію господарювання;

– природно-екологічні: наявність земель, придатних для органічного сільськогосподарського виробництва; невикористаний потенціал сільського господарства; позитивний вплив на навколишнє середовище; збереження біологічного і ландшафтного біорізноманіття;

– соціальні: позитивний вплив органічної сільськогосподарської продукції на здоров'я й тривалість життя населення; розвиток сільської місцевості; підвищення рівня зайнятості сільського населення; розбудова закладів соціально-культурної сфери села; розвиток сільського зеленого туризму; інформаційне забезпечення населення про переваги органічної продукції.

Дослідження розвитку органічного землеробства у Франції свідчать, що для виробництва органічної продукції треба у 2,5 рази більше трудових ресурсів, ніж для традиційної технології [103]. В Україні, де рівень технічної озброєності значно нижчий, органічне виробництво потребуватиме у п'ять разів більше працівників. Можна стверджувати, що органічне виробництво є одним із напрямів розв'язання проблеми трудової зайнятості сільського населення.

Розглядаючи внутрішні чинники, що впливають на ефективний розвиток органічного сільськогосподарського виробництва, слід зазначити наступні:

– організаційні: організаційно-правові форми виробництва органічної продукції; досвід вітчизняних підприємств у виробництві органічної продукції; впровадження органічних інновацій; методи органічного вирощування рослин та розведення тварин відповідно до природно-кліматичних умов розміщення підприємств;

– техніко-технологічні: використання ресурсозберігаючих інноваційних технологій; наявність та доступність необхідної сільськогосподарської техніки, органічних добрив і біологічних засобів захисту рослин; забезпеченість матеріальними ресурсами; збереження та відтворення природної родючості ґрунтів;

– економічні: ресурсозбереження та зменшення енергоємності сільськогосподарського виробництва; зниження виробничих витрат; вартість органічної сільськогосподарської продукції вища за традиційну; висока якість та безпека агропродукції для споживачів; підвищення конкурентоспроможності товаровиробників на внутрішньому і зовнішньому ринках;

– маркетингові: канали реалізації; ціна на органічну продукцію; якість продукції; участь у міжнародних і вітчизняних виставках органічної продукції; реклама та пропаганда органічної продукції; наявність особливих умов зберігання органічної продукції.

Недостатній рівень ефективності, стабільності та конкурентоспроможності органічного агровиробництва створює перешкоди на шляху формування повноцінного внутрішнього ринку органічної сільськогосподарської продукції, унеможливує розширення участі України на зовнішніх ринках.

Слід зазначити, що на сьогоднішній день потенціал українських виробників органічної сільськогосподарської продукції використовується не повністю, що зумовлено відсутністю ефективною підтримки органічного виробництва на державному рівні та недосконалістю цінової політики. Тому, досліджуючи численні проблеми, які виникають у вітчизняних виробників органічної продукції, визначено основні перешкоди, які негативно впливають на активізацію діяльності даних підприємств: відсутність належного нормативно-правового забезпечення діяльності суб'єктів господарювання у сфері органічного виробництва; відсутність державної фінансової підтримки; низька платоспроможність населення; висока конкуренція зі сторони зарубіжних товарів-аналогів; неготовність до нововведень; низький рівень інвестування в органічне виробництво; неефективне просування даної продукції до споживачів; недостатній асортимент вітчизняної органічної продукції; відсутність довіри споживачів; недостатній рівень розвитку інституційної інфраструктури, необхідної для підтримки органічного

виробництва; відсутність ефективної системи підготовки висококваліфікованих фахівців у сфері органічного виробництва (рис. 2.14).

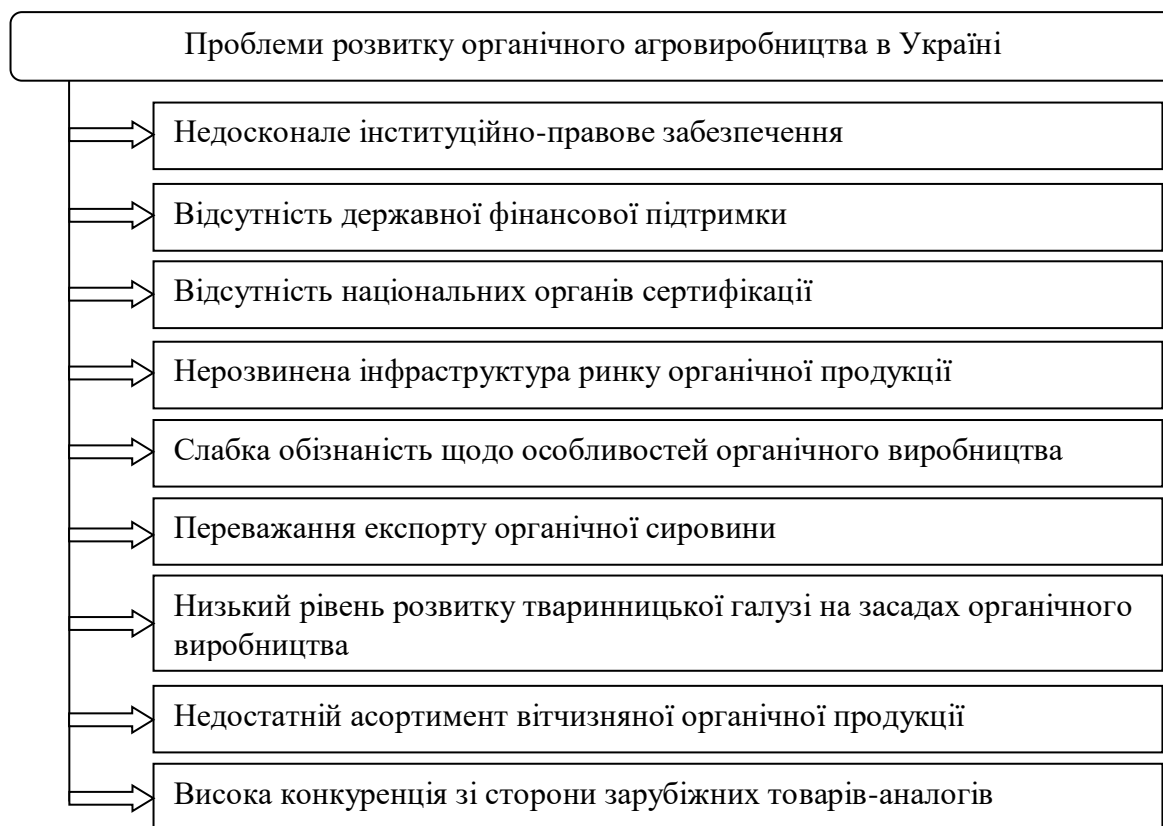


Рис. 2.14. Проблеми розвитку органічного виробництва аграрного сектору економіки України.\*

\*Джерело: Сформовано автором.

Органічне агровиробництво, як перспективної для України галузі, потребує державної підтримки для забезпечення стабільного його розвитку. Дослідження показали, що передумовами успішного розвитку органічного виробництва у країнах-членах ЄС є: міцна інституційно-правова база, фінансова допомога виробникам органічної продукції, сприяння популяризації органічного виробництва, підтримка розвитку науки і дорадництва, довіра до маркування екологічного сільського господарства, зростання попиту на екологічну продукцію за кордоном та всередині країн, адміністративна підтримка через державні замовлення та держзакупівлі, надання пільгових кредитів агровиробникам тощо.

Отже, у контексті сталого розвитку сільських територій, першочерговим завданням аграрної політики України є формування дієвого організаційно-економічного механізму регулювання екологічних аспектів функціонування аграрного сектору економіки, шляхом розвитку органічного агровиробництва.

Формування вітчизняного ринку органічної продукції та зміцнення позицій на міжнародному органічному агропродовольчому ринку можливе лише за умови законодавчого і нормативно-правового забезпечення, впровадження інноваційних технологій, екологічного менеджменту, належної державної підтримки.

Органічне виробництво є практичною реалізацією концепції сталого розвитку сільських територій, що передбачає поєднання економічного зростання, екологічної безпеки та соціального захисту як взаємодоповнюючих елементів ефективного стратегічного розвитку економіки України.

Впродовж останнього десятиліття попит на органічну продукцію почав стрімко зростати. За даними Міжнародної Федерації органічного сільськогосподарського руху, загальна площа земель під органічним землеробством у світі на кінець 2016 р. становила 57,8 млн га, що на 7,5 млн га більше ніж у 2015 р.

Світовими лідерами за площею органічних сільськогосподарських земель є Австралія (22,7 млн га, майже третина всіх сертифікованих органічних земель), Аргентина (3,1 млн га), США (2,0 млн га), Іспанія (2,0 млн га), Китай (1,6 млн га), Італія (1,5 млн га), Франція (1,4 млн га), Уругвай (1,3 млн га), Індія (1,2 млн га) та Німеччина (1,1 млн га) (рис. 3). Україна із загальною площею органічних сільськогосподарських земель 381,17 тис. га (0,89%), серед яких і землі перехідного періоду, займає 20 місце у світі [104].

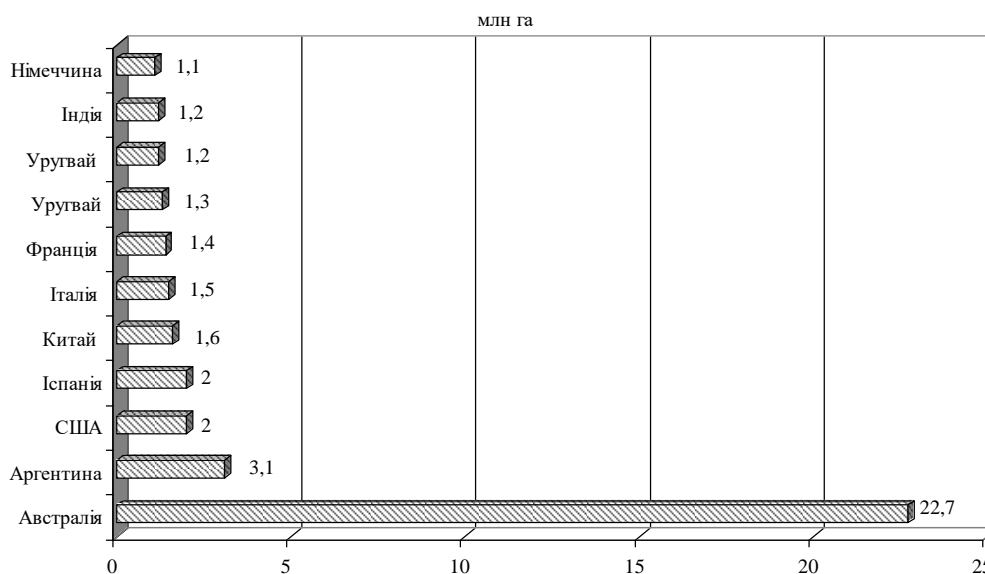


Рис. 2.15. Площа сільськогосподарських земель, зайнятих під органічним виробництвом, 2016 р.\*

\*Джерело: побудовано за даними [104].



Найбільше зростання площ органічних земель протягом останніх 10 років, крім Австралії, продемонстрували Іспанія (+1231,6 тис. га), США (+841,2 тис. га), Франція (+822,5 тис. га), Індія (+747,7 тис. га). Україна протягом 2005-2015 рр. показала приріст у 168,5 тис. га, що є одним з найкращих показників на рівні першої двадцятки країн світу (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

**Зростання площ сільськогосподарських земель, зайнятих під органічним виробництвом, в першій десятці країн-лідерів, тис. га\***

Країни	Роки				Зростання протягом 2015 р.	Зростання за 10 років
	2012	2013	2014	2015		
Австралія	12001,7	17150,0	18340,0	22690,0	+4350,0	+10344,7
Аргентина	3637,5	3281,2	3061,9	3073,4	+11,4	+715,0
США	2178,5	2178,5	1554,5	2029,3	+474,8	+841,2
Китай	1900,0	2094,0	1925,0	1609,9	-315,1	-690,1
Іспанія	1593,2	1610,1	1710,5	1968,6	+258,1	+1231,6
Італія	1167,4	1317,2	1387,9	1492,6	+104,7	+344,4
Уругвай	930,9	930,9	1307,4	1307,4	-	+376,5
Франція	1032,9	1060,8	1118,8	1375,3	+256,5	+822,5
Індія	500,0	510,0	720,0	1180,0	+460,0	+747,7
Німеччина	1034,4	1044,9	1047,6	1088,8	+41,2	+263,3
Україна	272,8	393,4	400,8	410,6	+9,8	+168,5
Світ	37645,0	43196,1	44403,8	50919,0	+6515,2	+20761,5

\*Джерело: побудовано за даними [104].

Наша держава за своїми природно-кліматичним та ґрунтовим потенціалом має унікальну можливість зайняти одне з провідних місць серед виробників органічної продукції. Родючі чорноземні ґрунти займають 60% загальної площі орних земель, із них близько 8 млн гектарів відносно чистих ґрунтів. Слід зазначити, що українські чорноземи зберігають потужний потенціал природної родючості, їх швидше можна підготувати до органічного виробництва, оскільки рівень використання мінеральних добрив, засобів захисту рослин в кілька разів менший, ніж у країнах ЄС, США, Канаді, Австралії.

Україна, яка має високий потенціал виробництва органічної продукції, посідає майже передостаннє місце в рейтинговому списку Європи серед органічних товаровиробників на чолі з Німеччиною, Швейцарією та Туреччиною (табл. 2.19).

Незважаючи на труднощі, Україна досягла значних результатів щодо розвитку аграрного органічного виробництва. Про це свідчить збільшення площ органічних сільськогосподарських угідь (рис. 2.16). Так, площа

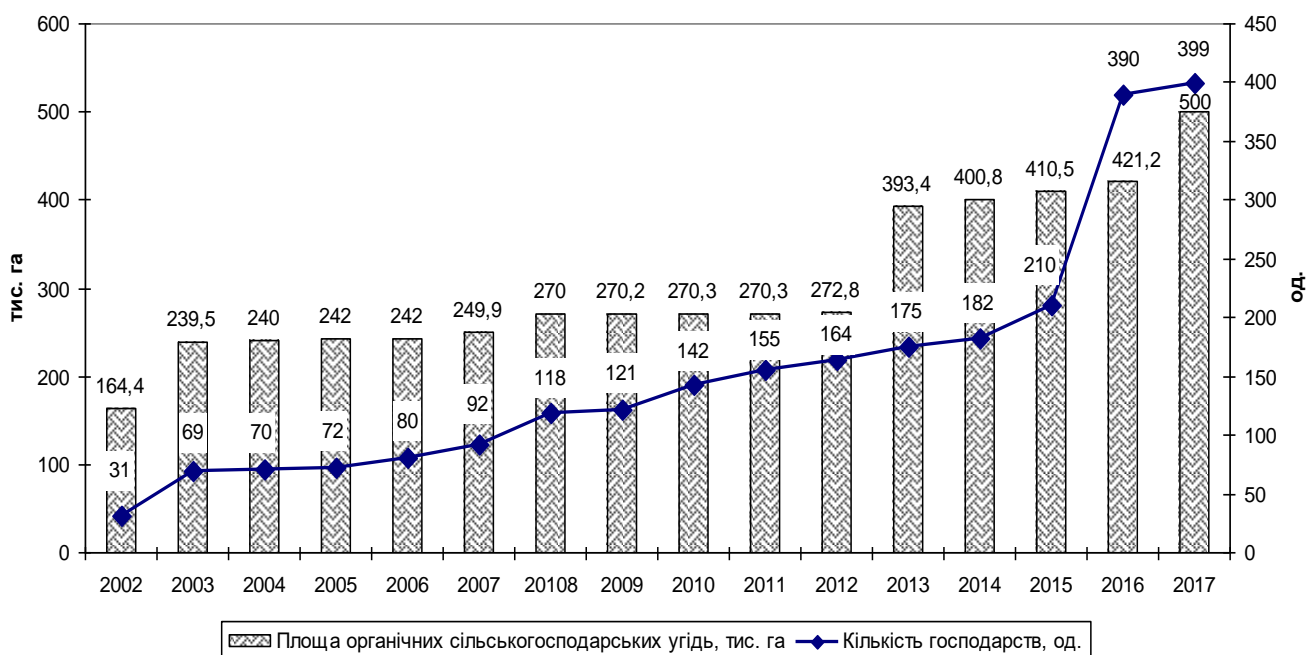
сертифікованих сільськогосподарських угідь в Україні, задіяних під вирощування різноманітної органічної продукції, складає 500 тисяч гектарів, що становить приблизно двадцятку позицію серед країн – світових лідерів органічного руху. Водночас частка сертифікованих органічних площ в загальному обсязі сільськогосподарських угідь становить лише 1 %. При цьому Україна є лідером східноєвропейського регіону зі сертифікованої площі органічної ріллі, яка використовується переважно для вирощування зернових, зернобобових і олійних культур. Крім того, станом на 01.01.2016 р. в нашій країні сертифіковано 530 тис. га дикоросів [102].

Таблиця 2.19

**Показники органічного виробництва в Європі, 2016 р.\***

Країна	Кількість господарств, од.	Площа, тис. га
Німеччина	25078	1088838
Туреччина	69967	486069
Швейцарія	6244	137234
Латвія	3634	231608
Ірландія	1709	73037
Україна	284	421,2

\*Джерело: побудовано за даними [104].



**Рис. 2.16. Розвиток органічного аграрного виробництва в Україні.\***

\*Джерело: побудовано за даними [102].

За даними дослідницького інституту органічного сільського господарства (FiBL) та Міжнародної федерації органічного сільськогосподарського руху (IFOAM), Україна посідає 11-е місце в Європі за площею органічних сільгоспугідь. За останні 5 років вони збільшилися на 54%. Однак за обсягом

внутрішнього ринку органічних продуктів Україна займає лише 25-е місце в Європі. З кожного гектара органічних сільгоспугідь у нашій країні на внутрішній ринок постачається продукції лише на € 50, а в країнах Європи - в середньому € 2345, що в 47 разів більше. Цей факт дозволяє стверджувати, що органічне виробництво України зорієнтоване на експорт. Близько 80 % вітчизняної органічної продукції експортується в розвинені країни [102].

Офіційні статистичні огляди IFOAM стверджують, що якщо в Україні в 2002 р. нараховувалось 31 сертифіковане органічне господарство, то в 2017 р. їх кількість зросла до 399 [102].

Українські сертифіковані органічні господарства мають різний розмір – від кількох гектарів, як і в більшості країн Європи, до декількох тисяч гектарів ріллі (табл. 2.20).

В Європі найбільшу площу земель, сертифікованих як органічні, має Іспанія (1,3 млн. га), а за кількістю виробників органічної продукції лідером є Італія (43,0 тис. од.) (табл. 2.20). В цілому в Європейському Союзі приблизно 3,9% загального обсягу сільськогосподарських угідь використовуються для виробництва органічної продукції. Країнами з великою часткою земель, сертифікованих як органічні, традиційно є Ліхтенштейн, Австрія, Швеція, Італія, Німеччина.

Дані табл. 2.20 показують, що в цілому у країнах Європи під органічне виробництво зайнято 9262 тис. га, зареєстровано 257,7 тис. виробників органічної продукції, а середня площа одного господарства становить 35,9 га. Україна належить до країн з найменшою кількістю виробників органічної продукції, проте середня площа одного господарства (2242,3 га) є найбільшою в Європі. Дослідженнями встановлено, що 34 % країн Європи мають частку органічних земель менше 1 %, 32 % країн виділяють під органічне виробництво від 1 до 4,9 % земель, 27 % країн мають ще більшу частку земель, сертифікованих як органічні – від 5 до 9,9 %, і лише 7 % країн мають частку органічних земель понад 10%. На даний час таких країн нараховується лише п'ять: Ліхтенштейн, Австрія, Швеція, Швейцарія та Естонія.

Основні площі вітчизняних органічних сільськогосподарських угідь зайняті під вирощування зернових культур (пшениця, ячмінь, кукурудза) – 197 тис. га. Під олійні культури – соняшник і ріпак – відведено 67 тис. га. Площі під вирощування органічних овочів перевищують 8 тис. га, а під органічну картоплю – становлять 1200 га [104].

За площами, відведеними під вирощування органічних зернових, олійних, овочевих культур та картоплі, Україна входить до топ-10 виробників у світі. Зокрема, наша країна сьома за площами органічних зернових, п'ята – за

площами олійних, дев'ята – за площами картоплі, десята – в рейтингу виробників овочевих культур.

Лідерами за площами сільськогосподарських органічних земель в Україні є Одеська (102,238 тис. га), Херсонська (75,866 тис. га), Дніпропетровська (37,750 тис. га) та Житомирська області (31,576 тис. га) [103].

Таблиця 2.20

**Сільськогосподарські землі, зайняті під органічним виробництвом в окремих країнах Європи, 2015 р\*.**

Країна	С.-г. землі, зайняті під органічним виробництвом, га	До площі всіх с.-г. земель, %	Кількість виробників органічної продукції, од.	Середня площа одного господарства, га
Австрія	518757	18,5	21000	24,7
Бельгія	41459	3,02	997	41,6
Великобританія	721726	4,47	5156	140,0
Данія	156433	5,88	2694	58,1
Естонія	95167	10,49	1277	74,5
Іспанія	1330774	5,35	25291	52,6
Італія	1106684	8,68	43029	25,7
Латвія	160175	9,03	4016	39,9
Ліхтенштейн	1005	26,87	32	31,4
Німеччина	947115	5,59	21047	25,0
Португалія	209090	6,02	1902	109,9
Словаччина	145490	7,51	363	400,8
Словенія	29388	6,1	2096	14,0
Україна	271315	0,66	121	2242,3
Чехія	398407	9,38	2665	149,5
Швеція	391524	12,56	4816	81,3
Швейцарія	114050	10,78	5943	19,2
Разом по Європі	9262553	1,94	257664	35,9

\*Джерело: побудовано за даними [171].

Лідерами органічного сільськогосподарського виробництва в Україні є ПП «Агроекологія» (Полтавська область), група компаній «Етнопродукт» (Чернігівська область), ТОВ «Галекс-Агро» (Житомирська область), «Органічне господарство «Махаріші» (Херсонська та Миколаївська області), ПП «Мельник» (Вінницька область) та багато інших.

Світовий ринок органічної продукції зростає високими темпами, щороку на 10-15%, і у 2016 р. сягнув понад 75 млрд євро.

Дослідження показали, що країни з найбільшими ринками органічної продукції належать до групи найбільш розвинутих країн світу. Так, лідером у світі є США, забезпечуючи 43 % обсягів реалізації органічної продукції. До країн з найбільшими обсягами ринків органічної продукції належать Німеччина

(13 %), Франція (8 %), Китай (6 %), Канада (4 %) [172]. Слід зазначити, що органічний ринок Німеччини (9,5 млрд євро у 2016 році) за обсягами є другим після американського.

Лідерами із продажу органічної продукції впродовж багатьох років залишаються США, Німеччина та Франція.

Рушійною силою розвитку світового ринку органічної продукції є стабільно зростаючий попит на неї в розвинених країнах світу зокрема, Швейцарії, Люксембурзі, Данії, Швеції, Ліхтенштейні, Австрії, Німеччині, США, Канаді та Франції.

Попит на органічні продукти, як показує практика, зростає із підвищенням рівня економічного розвитку країн, в яких високий рівень доходів населення, культура і ментальність, орієнтовані на збереження здоров'я та навколишнього середовища, забезпечують високий платоспроможний попит на продукцію органічного сільського господарства.

Встановлено, що пересічний європеєць на органічні продукти витрачає 36,4 євро на рік, а мешканець ЄС – 53,7 євро. Найвищий показник споживання органічної продукції на душу населення у Швейцарії – 274 євро на рік, а частка органічних продуктів у загальному обсязі продуктів харчування становить 8,4 % [171, 172]. Цей успіх зумовлений державною політикою, яка спрямована на захист внутрішнього ринку від закордонної готової органічної продукції та стимулювання власного її виробництва.

На сьогоднішній день стан ринку органічної продукції в Україні можна визначити як такий, що перебуває на стадії організаційного, економічного та правового становлення.

Сучасний внутрішній споживчий ринок органічних продуктів в Україні почав розвиватись з початку 2000-х рр., склавши у: 2006 р. – 400 тис. євро, 2007 р. – 500 тис. євро, 2008 р. – 600 тис. євро, 2009 р. – 1,2 млн євро, 2010 р. – 2,4 млн євро, 2011 р. цей показник зріс до 5,1 млн євро, 2012 р. – до 7,9 млн євро, 2013 р. – до 12,2 млн євро, 2014 р. – до 14,5 млн євро, 2015 р. – до 17,5 млн євро, а у 2016 р. – до 21,2 млн євро, що складає близько 0,5 євро на особу (рис. 2.17) [104]. Основним стримуючим чинником розвитку органічного ринку в Україні є низький рівень купівельної спроможності населення, а також відсутність ефективної державної політики.

За даними Федерації органічного руху України, ринок органічної продукції становить лише 2 % обсягу вітчизняного ринку продуктів харчування. Проте зростає він високими темпами.

Органічний сектор українського АПК в основному зорієнтований на постачання сировини за кордон. Так, обсяг органічної продукції, експортованої

з України, у 2016 р. становив близько 300 тис. т на суму понад 65 млн дол. США [103].

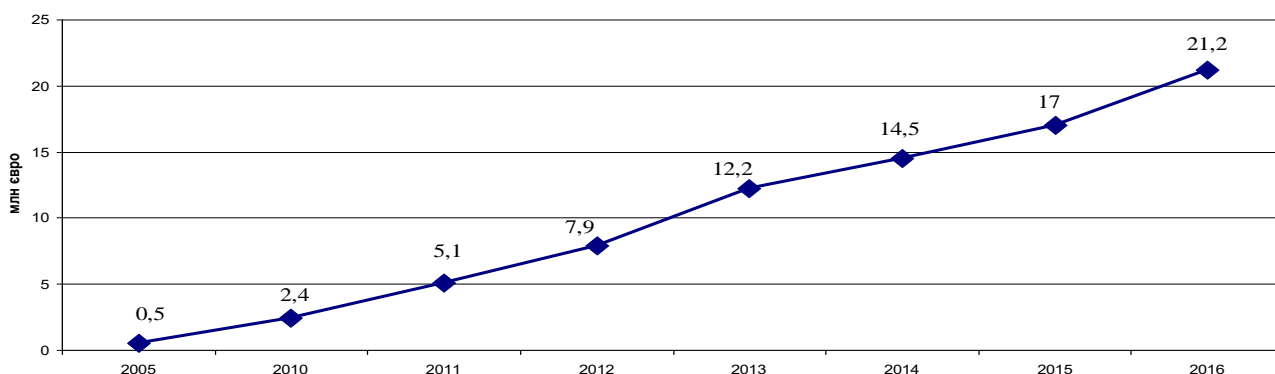


Рис. 2.17. Динаміка ринку органічної продукції в Україні, млн євро\*.

\*Джерело: побудовано за даними [103].

Слід враховувати, що, за різними оцінками, від 80 до 90 % української органічної продукції експортується.

За даними Ю.П. Воскобійника, майже 80 % вітчизняної органічної продукції традиційно експортується, а решта реалізується на внутрішньому ринку: як звичайна – 18 %, і як сертифікована органічна – 2 % (рис. 2.18).

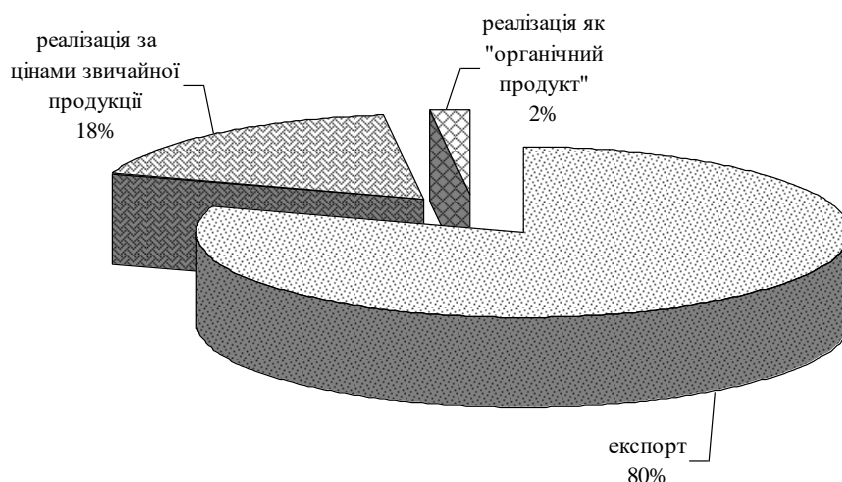


Рис. 2.18. Структура ринку органічної продукції України\*.

\*Джерело: побудовано за даними [27].

Експорт органічної продукції з України здійснюється в країни Європейського Союзу зокрема, Німеччину, Австрію, Польщу, Італію, Францію, Нідерланди, Данію, а також Швейцарію, США, Канаду.

Експортована продукція використовується як сировина і частково повертається в Україну у вигляді вже готової продукції. При цьому споживачі сплачують частку додаткової вартості країні, яка провела процес доробки даної продукції.

Важливою проблемою, що потребує вирішення в найближчій перспективі

є переробка вітчизняної органічної продукції. Тому для України необхідним є розвиток відповідної інфраструктури органічного ринку, збільшення кількості сертифікованих переробних підприємств, становлення та гармонізація відповідного законодавства за міжнародними стандартами, державна фінансова підтримка органічних виробників.

Головний недолік органічних технологій - це низька врожайність сільськогосподарських культур. За підрахунками фахівців, при переході на біологічні технології обсяги виробництва зерна у світі зменшаться щонайменше вдвічі, що спричинить повальний голод. Тому цілком органічне виробництво вважають неможливим. Проте, швейцарські дослідження виявили зниження урожайності на 20 % в порівнянні з традиційними технологіями. При цьому енерговитрати на добрива і пестициди за використання біологічних технологій зменшуються на 50 і 97 % відповідно. Американський досвід свідчить, що врожайність при органічному землеробстві становить в середньому 95-100 % від традиційного [127].

Одним із перших в Україні виробників органічної продукції є товариство з обмеженою відповідальністю «Жива земля Потутори» Бережанського району Тернопільської області засноване в 2007 р. та сертифіковане за стандартами ЄСТОВ «Органік стандарт Україна». Інвестором виступила асоціація «Жива земля Швейцарії». Господарство здійснює свою діяльність за трьома напрямками – вирощування трав, рослинництво та молочне скотарство.

Частка органічних зернових та зернобобових, що виробляються у ТзОВ «Жива земля Потутори» складає 1,1 % від виробництва цих культур у сільськогосподарських підприємствах Бережанського району Тернопільської області (табл. 2.21).

Дослідженнями встановлено, що урожайність зернових та зернобобових культур, вирощених за органічною технологією у ТзОВ «Жива земля Потутори» на 80,9% нижча порівняно із інтенсивним вирощуванням цих культур у ПОП «Урманське» та на 68,7% менша від традиційної технології у сільськогосподарських підприємствах Бережанського району.

Виробництво органічних зернових культур у ТзОВ «Жива земля Потутори» є збитковим (26,4 %). Так, рівень рентабельності зернових культур за інтенсивною технологією у ПОП «Урманське» та традиційною технологією у сільськогосподарських підприємствах Бережанського району більший за рівень рентабельності органічних зернових культур на 35,4 % та на 43,4 % відповідно.

Слід зазначити, що багато видів агрокультурних прийомів у ТОВ «Жива Земля Потутори» виконують вручну, щоб не завдати шкоди рослинам і ґрунту. Важливим компонентом органічного землеробства є біодинамічні препарати з природних продуктів, які застосовують для підвищення чутливості рослин і

грунтових організмів. Ними обприскують не лише ґрунт, насіння, а й листя рослин, кущів і дерев для стимуляції фотосинтезу та поліпшення якості плодів. Це не збільшує врожай, але робить рослину здоровою і стійкою проти захворювань, захищає від шкідників, продовжує термін зберігання продукції.

Таблиця 2.21

**Порівняльна оцінка розвитку зерновиробництва за органічною та інтенсивною технологіями у сільськогосподарських підприємствах Бережанського району Тернопільської області, 2016 р.\***

Показники	Органічна технологія	Інтенсивна технологія	Традиційна технологія	ТзОВ «Жива земля Потутори» у % до показників ПОП «Урманське»	ТзОВ «Жива земля Потутори» у % до показників сільськогосподарські підприємства Бережанського району
	ТзОВ «Жива земля Потутори»	ПОП «Урманське»	Сільськогосподарські підприємства Бережанського району		
Посівна площа, га	182	422	5362	43,1	3,4
Валовий збір, ц	2290	27771	215626	8,2	1,1
Урожайність, ц/га	12,6	65,8	40,2	19,1	31,3
Рівень рентабельності, %	-26,4	9,0	17,0	x	x

\*Джерело: Розраховано за даними звітів сільськогосподарських підприємств Тернопільської області.

Порівняльна оцінка виробничої собівартості 1 ц пшениці виробленої за інтенсивною, традиційною та органічною технологіями сільськогосподарськими підприємствами у 2016 році показує, що виробничі витрати у ТзОВ «Жива земля Потутори» Бережанського району Тернопільської області на 52% та 48,4% є вищими відповідно, ніж за традиційною та інтенсивною технологіями в ТзОВ «Вербів» і ПОП «Урманське» Бережанського району (табл. 2.22).

З даних таблиці 2.22 видно, що в структурі виробничих витрат собівартості одиниці продукції відсутні витрати на мінеральні добрива, які не застосовують при вирощуванні органічної продукції.

Основна проблема розвитку органічного землеробства полягає у тому, що відновити і підвищити родючість ґрунту, а відповідно й урожайність культур, можна лише протягом декількох років, а хімічні методи дають віддачу протягом одного сезону.

У тваринництві господарська діяльність ТзОВ «Жива земля Потутори» спрямована на виробництво органічного молока.



Частка органічного молока, що виробляється у ТзОВ «Жива земля Потутори» складає 8,0 % від виробництва даного продукту у сільськогосподарських підприємствах Бережанського району Тернопільської області (табл.2.23).

Таблиця 2.22

**Порівняльна оцінка виробничої собівартості пшениці виробленої за традиційною, інтенсивною та органічною технологіями сільськогосподарськими підприємствами Бережанського району, 2016 р.\***

Статті витрат	Традиційна технологія		Інтенсивна технологія		Органічна технологія	
	ТзОВ «Вербів»		ПОП «Урманське»		ТзОВ «Жива земля Потутори»	
	грн/ц	%	грн/ц	%	грн/ц	%
Виробнича собівартість, усього	293,3	100	300,5	100	445,8	100
Прямі матеріальні витрати	251,9	85,9	223,4	74,3	190,0	42,6
в т.ч. насіння та посадковий матеріал	14,1	4,8	23,4	7,8	40,9	9,2
мінеральні добрива	115,1	39,2	70,3	23,4	-	-
пальне і мастильні матеріали	27,1	9,2	27,5	9,2	31,8	7,1
оплата послуг і робіт сторонніх організацій	39,4	13,4	46,2	15,4	52,7	11,8
решта матеріальних витрат	56,2	19,2	56,0	18,6	64,6	14,5
Прямі витрати на оплату праці	8,5	2,9	5,7	1,9	61,0	13,7
Інші прямі витрати та загальновиробничі витрати, всього:	33,0	11,3	71,4	23,8	194,9	43,7
в т.ч. амортизація необоротних активів	6,3	2,1	2,3	0,8	37,0	8,3
відрахування на соціальні заходи	1,8	0,6	1,3	0,4	13,6	3,1
решта ін. прямих та загальновиробничих витрат	24,8	8,5	67,9	22,6	144,3	32,4

\*Джерело: Розраховано за даними звітів сільськогосподарських підприємств Тернопільської області.

Дослідження свідчать, що продуктивність корів у ТзОВ «Жива земля Потутори», яке займається виробництвом органічного молока на 45% нижча порівняно із інтенсивним типом розвитку молочного скотарства у ПОП «Урманське» та на 41,4% менша від традиційної технології у сільськогосподарських підприємствах Бережанського району.

В процесі дослідження організаційно-економічних засад органічного агровиробництва постає не тільки питання доцільності його здійснення, а також обґрунтування напрямів щодо його оптимізації за рахунок економічних чинників. При цьому, основна увага зосереджується на визначенні ефективності виробництва та реалізації органічної продукції, показників прибутковості та факторів його формування.

**Порівняльна оцінка розвитку молочного скотарства за органічною та інтенсивною технологіями у сільськогосподарських підприємствах Бережанського району Тернопільської області, 2016 р.\***

Показники	Органічна технологія	Інтенсивна технологія	Традиційна технологія	ТзОВ «Жива земля Потутори» у % до показників ПОП «Урманське»	ТзОВ «Жива земля Потутори» у % до показників сільськогосподарські підприємства Бережанського району
	ТзОВ «Жива земля Потутори»	ПОП «Урманське»	Сільськогосподарські підприємства Бережанського району	ПОП «Урманське»	Бережанського району
Поголів'я корів, гол.	35	222	257	15,8	13,6
Середньорічний надій молока, кг	1926	3500	3286	55,0	58,6
Валове виробництво молока, ц	674	7770	8444	8,7	8,0
Рівень рентабельності,%	-44,6	-2,1	-7,5	х	х

\* Джерело: Розраховано за даними звітів сільськогосподарських підприємств Тернопільської області.

Важливим інструментом, здатним відобразити не тільки існуючий рівень прибутковості і процес його формування, але й вказати на проблемні аспекти і можливі напрями їх усунення є *CVP*-аналіз, або аналіз взаємозв'язку «витрати-обсяг-прибуток», маржинальний аналіз або аналіз точки беззбитковості, як його ще називають.

За своєю сутністю *CVP*-аналіз (від англ. «Cost-Volume-Profit») є досить простим, базується на легко обчислюваних показниках і дає змогу оперативно оцінити вплив величини та структури витрат, обсягу продажу продукції на прибуток, проаналізувати його залежність від рівня цін і структури виробництва, обґрунтувати маркетингову стратегію [34, с. 78]. В його основі розрахунок точки беззбитковості, в якій витрати і прибутки є однаковими.

Об'єктом дослідження для проведення порівняльного маржинального аналізу ефективності інтенсивної та органічної технології виробництва цінної зернової культури – пшениці, було обрано два різнотипові підприємства Бережанського району Тернопільської області, розміщені в зоні Лісостепу, одне із яких веде органічне сільськогосподарське виробництво – ТзОВ «Жива земля Потутори», інше – ПОП «Урманське» – інтенсивне.

З наведеної табл. 2.24 видно, що показники ТзОВ «Жива земля Потутори» є нижчими у порівнянні із показниками ПОП «Урманське». Результатом цього є значно менше перевищення порогу беззбитковості першим господарством (– 66,5 тис. грн) у порівнянні із другим (3423,2 тис. грн).

**Визначення виручки від реалізації пшениці в точці беззбитковості  
ТзОВ «Жива земля Потутори» і ПОП «Урманське» Березанського району,  
2016 р.\***

Назва підприємства	Всього умовно-постійних витрат, тис. грн	Умовно-змінні витрати на 1 ц продукції, тис. грн	Ціна 1 ц продукції, тис. грн	Виручка від реалізації в точці беззбитковості, тис. грн	Фактична виручка, тис. грн	Відхилення фактичної виручки від виручки в точці беззбитковості
ТзОВ «Жива земля Потутори»	198,2	0,393	0,657	493,0	426,5	-66,5
ПОП «Урманське»	1528,3	0,229	0,339	4775,9	8199,1	3423,2

\*Джерело: Розраховано за даними звітів сільськогосподарських підприємств Тернопільської області.

Основною причиною такої ситуації є вищі витрати на виробництво пшениці у ТзОВ «Жива земля Потутори», особливо умовно-змінних, які в розрахунку на 1 ц переважають на 9%. Незважаючи на вищу ціну реалізації пшениці в даному підприємстві (майже вдвічі), витратний чинник та низька урожайність зумовили збитковість виробництва та реалізації пшениці за органічною технологією.

Аналогічні тенденції впливають з аналізу показників обсягу реалізованої продукції в точці беззбитковості у досліджуваних підприємствах (табл. 2.25).

Дослідженнями встановлено, що ТзОВ «Жива земля Потутори», для досягнення беззбитковості повинно реалізовувати 751 ц продукції, що на 102 ц більше від фактичного обсягу продажу.

Таблиця 2.25

**Визначення обсягу реалізованої продукції в точці беззбитковості  
ТзОВ «Жива земля Потутори» і ПОП «Урманське» Березанського району,  
2016 р.\***

Вид продукції	Всього умовно-постійних витрат, тис. грн	Ум.-змін. витрати на 1 ц продукції, тис. грн	Ціна 1 ц продукції, тис. грн	Обсяг реалізованої продукції в точці беззбитковості, ц	Фактичний обсяг реалізованої продукції, ц	Відхилення фактичного обсягу реалізованої продукції від обсягу продукції в точці беззбитковості
ТзОВ «Жива земля Потутори»	198,2	0,393	0,657	751	649	-102
ПОП «Урманське»	1528,3	0,229	0,339	13894	24206	10312

\*Джерело: розраховано за даними звітів сільськогосподарських підприємств Тернопільської області.

Важливим чинником, що зумовив цю ситуацію є нижчий (на 52,5 ц/га) рівень урожайності досліджуваної продукції у ТзОВ «Жива земля Потутори» у

порівнянні із ПОП «Урманське». Так, для покриття всіх витрат на виробництво реалізованої пшениці ТзОВ «Жива земля Потутори» необхідно забезпечити урожайність 24,4 ц/га при фактичних 16,1 ц/га (табл. 2.26).

Таблиця 2.26

**Визначення рівня урожайності пшениці у точці беззбитковості  
ТзОВ «Жива земля Потутори» і ПОП «Урманське» Бережанського району,  
2016 р.**

Вид продукції	Всього умовно- постійних витрат на 1 га, тис. грн	Умовно-змінні витрати на 1 га, тис. грн	Ціна 1 ц продукції, тис. грн	Урожайність продукції у точці беззбитковості, ц/га	Фактична урожайність, ц/га	Відхилення фактичної урожайності від урожайності у точці беззбитковості, ц/га
ТзОВ «Жива земля Потутори»	3,146	6,327	0,657	24,4	16,1	-8,3
ПОП «Урманське»	4,898	15,719	0,339	60,8	68,6	7,8

\*Джерело: розраховано за даними звітів сільськогосподарських підприємств Тернопільської області.

З проведеного дослідження випливає, що урожайність сільськогосподарських культур за органічною технологією вирощування формується лише на рівні природної родючості ґрунту, а отже вона буде дещо нижчою від урожайності сформованої за інтенсивної чи традиційної технологій. Закономірно, змінюються також витрати на одиницю посівної площі і виробленої продукції. Зокрема, зменшуються витрати на добрива і отрутохімікати та на їх підготовку і саме внесення, натомість зростають витрати на обробіток ґрунту, на оплату праці у зв'язку із застосуванням у більших масштабах ручної праці тощо.

Отже, проведений маржинальний аналіз дає змогу оперативно оцінювати вплив величини та структури витрат, обсягу продукції на прибуток, шляхом порівняння виробництва сільськогосподарської продукції за інтенсивною та органічною технологіями. З одержаних показників випливає, що виробництво сільськогосподарської органічної продукції в умовах ринку вимагає не тільки формування належної системи управління витратами, але й запровадження державою спеціальних заходів підтримки та мотивації процесів органічного агровиробництва.

Основними причинами неефективного виробництва органічної сільськогосподарської продукції у ТзОВ «Жива земля Потутори» є: відсутність державної фінансової підтримки; низька платоспроможність населення; висока конкуренція зі сторони зарубіжних товарів-аналогів; неготовність до

нововведень; неефективне просування даної продукції до споживачів; недостатній асортимент органічної продукції; відсутність довіри споживачів та відсутність місць підготовки кваліфікованого персоналу.

Головною перешкодою розвитку ринку органічної сільськогосподарської продукції в Україні є нерозвиненість кон'юнктури. Потрібно наголосити, що особливості органічного виробництва потребують виваженої державної підтримки та захисту інтересів товаровиробників. Основними напрямками державного регулювання ринку органічної продукції слід вважати: вдосконалення ціноутворення на органічну продукцію з урахуванням забезпечення економічної ефективності її виробництва та платоспроможності населення; розвиток та розширення каналів збуту, стимулювання розвитку організаційних структур ринку; розвиток системи інформаційного забезпечення.

Перехід до системи органічного виробництва сприятиме адаптації агробізнесу до світових умов господарювання та значно посилить конкурентоспроможність вітчизняних сільськогосподарських підприємств.

Практика міжнародного досвіду свідчить про те, що ефективне функціонування органічного аграрного виробництва в умовах конкурентного ринкового середовища є неможливим без державної підтримки, ініціативи самих виробників та кінцевої ланки - споживачів. Державна політика сприяння розвитку органічного сільського господарства має полягати не тільки у наданні бюджетних субсидій на поширення органічного руху, але й забезпеченням у формі законодавчого регулювання, сертифікації та підтримці збуту органічної сільськогосподарської продукції [143, с. 111].

Основними стратегічними пріоритетами ефективного розвитку органічного виробництва в Україні є: удосконалення відповідної нормативно-правової бази; фінансова допомога екологічним господарствам з європейського фонду; ефективна державна підтримка з метою підвищення конкурентоспроможності органічної продукції; впровадження інноваційних технологій в органічне агровиробництво; удосконалення інфраструктури ринку органічної продукції; забезпечення належного наукового рівня ведення органічного виробництва; державне сприяння популяризації екологічного землеробства.

## **2.4. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ**

У період загострення міжнародної конкурентної боротьби за ринки збуту агропромислової продукції актуалізується питання підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору економіки України. Без забезпечення конкурентоспроможності та стійкості конкурентних переваг аграрних підприємств на світовому ринку неможливо досягти сталого розвитку аграрного сектору. Водночас досягнення та утримання конкурентних переваг виробниками сільськогосподарської продукції набуває особливого значення. Цьому сприяють і вигідне геополітичне становище, суттєвий виробничий потенціал, наявність кваліфікованої робочої сили, потужна сировинна база в сільському господарстві.

Для аграрних підприємств гостро постають проблеми соціально – виробничих відносин, що зумовлені складністю непривабливих умов праці, постійним емоційним навантаженням на людину під час праці, потребою у високій кваліфікації персоналу, які впливають на соціально – трудове забезпечення конкурентоспроможності.

Тому в сучасних умовах для аграрних підприємств також є актуальним є удосконалення організаційно – економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції

Теоретичним надбанням щодо проблем конкурентоспроможності є наукові праці зарубіжних економістів: А. Сміта, Д. Рікардо, Г. Ансоффа, К. Макконелла, А. Маршалла, М. Портера, Й. Шумпетера, Д. Юданова М. Гельвановського та інших науковців.

Питання підвищення конкурентоспроможності та ефективності господарювання аграрних підприємств знайшли також відображення в роботах В.Г. Андрійчука, О.Д. Гудзинського, О.Ю. Єрмакова, С. М. Кваші, М.Й. Маліка, П.Т. Саблука О. М. Шпичака та інших вчених.

Однак залишаються недостатньо вивченими проблеми зміцнення конкурентних позицій аграрних підприємств і розробки досконалих організаційно – економічних механізмів забезпечення високої конкурентоспроможності.

У сучасних умовах успіх функціонування підприємства на ринку визначається рівнем його конкурентоспроможності. У дослідженні проблеми конкуренції та конкурентоспроможності до 90-х років в Україні не було потреби. Термін «конкуренція» не застосовувався в радянській економіці. Так, у словнику

з політичної економії конкуренція визначалася як «антагоністична боротьба між приватними товаровиробниками за найбільш вигідні умови виробництва й збуту товарів».

В економічній літературі не існує точних відомостей щодо того, хто і коли першим запровадив у науковий обіг термін «конкуренція».

Перші теоретичні положення про рушійні сили конкурентної боротьби з'явилися у 18 ст. Заслуга в цьому належить класичній політичній економії, зокрема, головну роль конкуренції для ринкової економіки було визначено Адамом Смітом в принципі «невидимої руки». «Невидима рука» – це прояв об'єктивних законів, які діють в сучасному ринковому суспільстві. Кожен підприємець через власні інтереси, в силу різних обставин, одночасно реалізує й інтереси суспільства. З точки зору сучасної економічної теорії дія «невидимої руки» проявляється у формуванні ринкових конкурентних цін: конкуренція між учасниками ринку призводить до формування конкурентних цін і усунення такого небажаного для суспільства явища, як монополні ціни.

Вчені-економісти, що займаються пошуками факторів успіху сучасної економіки, розглядають конкуренцію як сукупність конкурентних сил, що впливають на суб'єкт господарської діяльності. Систематизація цих сил і виявлення ступеня впливу кожної з них на підприємство – важливий фактор забезпечення конкурентоспроможності. Тому з кінця минулого століття конкурентоспроможність стає предметом підвищеної уваги.

За класичним визначенням М. Портера, конкурентоспроможність підприємства – це можливість добиватися конкурентних переваг і утримувати їх у певних сферах [179].

В широкому розумінні конкурентоспроможність означає можливість перемоги у змаганнях. Стосовно економічної сфери, конкурентоспроможність в загальному трактуванні – володіння властивостями, які створюють переваги для суб'єкта економічних змагань [30]. Досягнення цих переваг великою мірою забезпечується належно сформованим організаційно-економічним механізмом, який є синтезом організаційного та економічного механізмів, що також поєднують окремі елементи і відображають рівні і боки господарської діяльності підприємств.

Вивчаючи сутність організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції слід з'ясувати поняття самого терміну «механізм». В економічній літературі наведено декілька трактувань «механізму». Так, в економічній енциклопедії «механізм» – це сукупність процесів, прийомів, методів, підходів, здійснення певних дій задля досягнення мети [49].

Слід зазначити, що в економічній літературі застосовуються терміни «організаційно-економічний механізм системи управління конкурентоспроможністю підприємства» [64,72] або «організаційно-економічний механізм системи керування конкурентними перевагами підприємства» [43,79]. Дані механізми застосовуються для здійснення ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Незважаючи на значні досягнення сучасної наукової думки щодо розроблення механізмів управління конкурентоспроможністю в умовах невизначеності, стан економічної практики в Україні свідчить про необхідність їх адаптації до особливостей сільського господарства.

Оскільки на сьогодні поняття «організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства» немає загальноприйнятого трактування, тому доцільно викласти сутність та зміст цього поняття.

Провідні вчені визначають організаційний та економічний механізми складовими господарського механізму, які ефективно діють тільки в системі.

Так, М.І. Асаула, В.М. Беззуб, В.Ю. Белінський, О. В. Крисальний та інші відмічають, що економічний механізм є системою взаємопов'язаних планово – економічних форм і методів управління, організації та стимулювання виробництва, які направлені на пропорційний розвиток сільського господарства та інших галузей АПК на інтенсивній основі. Ці ж автори вважають основними ланками господарського механізму планування, економічне стимулювання виробництва, фінансування та кредитування, ціноутворення, організацію управління тощо.

П.Т. Саблук розглядає економічний механізм як практичний вираз системи виробничих відносин, що включають засновану на інтересах (відповідальності) сукупність економічних важелів і регуляторів виробництва [131].

І.І. Лукінов зазначає, що економічний механізм являє досить складну сукупність регуляторів, за допомогою яких реалізуються складові загальнодержавної і ринкової політики – монетарної, валютної, цінової, фінансової, банківсько-кредитної, платіжної, страхової, митної, бюджетної, податкової тощо [89].

Погоджуючись із думкою В. Я. Амбросова, Т.Г. Маренича, вважаємо, що економічний і господарський механізм за методами здійснення повинні бути розмежовані з урахуванням стратегічних і практичних завдань, масштабів першочергового використання. Економічний механізм повинен впливати на галузь, підгалузі, регіони, чітко виконувати цілі економічної політики держави. Що ж стосується організаційного механізму, то він включаючи організаційні



форми і методи ведення господарства, повинен проявляти свій вплив на рівні господарських структур.

Так, Ф.В. Зіновієв пов'язує організаційний механізм – із сукупністю організаційно-технологічних засобів ведення господарства, які спираються на його потенціал з використанням ринкових принципів господарювання, а економічний механізм – з системою економічних засобів, форм та методів впливу на матеріальні інтереси працівників виробничої та невиробничої сфери [61].

Таким чином організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємств – це система послідовних дій економічних, організаційних, соціальних, технологічних, екологічних важелів та методів, які здійснюють вплив на систему управління конкурентоспроможністю.

Роль організаційно-економічного механізму підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції полягає в оптимальному поєднанні організаційних, технологічних, економічних важелів та методів управління якістю продукції, які в процесі взаємодії і взаємозв'язку забезпечують сукупність високих споживчих якостей і стабільний попит на неї на ринку при оптимальних витратах на її виробництво і достатньому рівні цін для виробників при реалізації продукції споживачам по різних каналах збуту, що гарантує ефективне ведення господарства в ринкових умовах.

Організаційно-економічний механізм забезпечує формування сприятливих економічних, організаційних, правових та інших умов виробництва конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції, підвищення ефективності використання виробничого потенціалу, надання державної цінової, фінансової, кредитної та інших видів допомоги вітчизняним товаровиробникам.

Серед основних складових організаційно-економічного механізму особливу увагу слід приділити державному регулюванню через цінову політику, податкову, антимонопольну, фінансово-кредитну, науково-технічну та інноваційну, зовнішньоекономічну політику (а саме заходи з регулювання експортно-імпортової діяльності), регулювання якості продукції через систему стандартизації та сертифікації, розвиток державних інститутів та нормативно-правове забезпечення. Пріоритетне значення мають ринкові методи ціноутворення з орієнтацією на попит у поєднанні з антимонопольним контролем за цінами з боку держави.

У комплексі економічних важелів впливу на конкурентоспроможність важливе місце займає механізм ціноутворення. Ціна є найкращим орієнтиром як для виробників, так і для споживачів продукції. Неврегульованість цього

механізму призводить до того, що в результаті перенасичення деякими групами товарів як власного, так і імпортного виробництва, відбувається зниження середньореалізаційних цін на сільськогосподарську продукції за всіма напрямками реалізації.

Слід зазначити, що в процесі ціноутворення на сільськогосподарську продукцію важливу роль відіграють три групи факторів: вартість засобів виробництва та предметів праці; вартість робіт, послуг, насіння; вартість послуг з переробки і реалізації продукції. Ці фактори враховуються в першу чергу, але при ціноутворенні в сільському господарстві необхідно врахувати ще одну особливість - нееквівалентність міжгалузевого обміну і диспаритет цін. Через відсутність еквівалентності міжгалузевого обміну сільське господарство втрачає свої активи, різко знижуються можливості не тільки розширеного, а й простого відтворення виробництва. [156, с.52]. Ця тенденція заслуговує на увагу й оцінку з огляду на необхідність втручання на державному рівні. Доцільним було б запровадження світового досвіду у досягненні паритетності цін. Так, у світовій практиці розвинутих країн, зокрема у США у 1933 р. був введений закон про регулювання сільського господарства, ключовим моментом якого було забезпечити підтримку цін і доходів сільськогосподарських товаровиробників на основі визначення паритетної ціни на окремі види сільськогосподарської продукції.

Не менш важливим для забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції є фінансовий механізм, який включає кредитний і податковий механізми, механізм страхування та інвестиційне забезпечення.

Нормальне функціонування кредитних відносин є однією з умов забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств і досягнення сталих темпів економічного розвитку аграрного виробництва.

Сільськогосподарські підприємства все більше потребують залучення довгострокових фінансових ресурсів для оновлення техніки, будівництва нових об'єктів, запровадження інноваційних технологій. Через високу ризикованість цього бізнесу, низьку кредитоспроможність підприємств, низьку якість і ліквідність застави, яку підприємства можуть запропонувати банкам, відсутність механізмів іпотечного кредитування в галузі, а також через недосконалість законодавчих механізмів отримати ці кредити буває досить складно.

За оцінками Мінагрополітики, через припинення спеціального режиму зі сплати ПДВ у 2017 р збільшився дефіцит обігових коштів на суму близько 30 млрд . грн. Водночас для багатьох агропідприємств кредитування залишається непосильно дорогим інструментом залучення зовнішніх коштів.

На сільське господарство зараз перепадає 7 % кредитного портфелю банківської системи. І лише 5-6 % капітальних інвестицій у АПК сформовано за рахунок банківських кредитів та подібних їм позикових коштів. В основному підприємства інвестували власні кошти – 74 % за офіційною статистикою.

Можна було б покаржитись загалом на погане «самопочуття» вітчизняної банківської системи, згадавши, що за рівнем її здоров'я (soundness of banks) Україна посідає зараз 135 місце в світі. За цим показником нижче нашої країни в рейтингу The Global Competitiveness Report 2017-2018pp. від Давоського економічного форуму знаходяться тільки Мавританія та Лесото. Але ж знайшлося звідкись у українських банків 813 млрд грн на кредити в реальний сектор економіки. З яких лише 60 млрд грн. перепало аграрній галузі (за даними станом на кінець листопада 2017 р.) [97]. Навіть власники найбільших українських агрохолдингів визнають, що одна з найсерйозніших проблем вітчизняної аграрної галузі - відсутність доступу до кредитних ресурсів.

Незважаючи на мізерність банківського фінансування все ж є деякі покращення у відношеннях банкірів з аграріями. Але відбувається все це настільки мляво, що розгледіти зміни дуже важко.

З позитивних трендів, по-перше, слід відмітити збільшення частки сільського господарства у сукупних кредитах реальному сектору. За 2 останні роки показник підріс на 1 відсотковий пункт.

По-друге, помітно зросли сукупні залишки по кредитах в аграрній галузі – за минулий рік на 4,5 млрд грн.

Третій позитивний момент полягає в тому, що зростає частка довгострокових гривневих кредитів. За 2017 р. вона «підросла» на 7 відсоткових пунктів і зараз вже майже кожна третя кредитна гривня – довгострокова (взята в борг на термін більше 5 років). В абсолютних розмірах за останні два роки обсяг довгострокових кредитів збільшився в три рази – з 5,0 млрд грн в 2015 р. до 15,4 млрд грн у 2017 р.

Проте, насторожує поява у січні 2018р ознак двох зворотних, негативних трендів. За оперативними даними Нацбанку, залишки по кредитах в гривнях всьому корпоративному сектору за перший місяць нового року скоротились на 1,5 млрд грн – до 464,6 млрд грн. Начебто показник зменшився і несуттєво – за місяць лише на 0,3 %. Але ж він і зростав повільно – протягом 2017 р в середньому на 0,7 % щомісяця. В релізі від 13 лютого регулятор банківського ринку відверто визнає скорочення обсягу корпоративних гривневих кредитів протягом січня. Дані у розрізі видів економічної діяльності ще не

оприлюднювались, хоча можна очікувати, що і сільське господарство така доля не обійшла.

Більшість банкірів вже визнає, що аграрна галузь для них – одна з пріоритетних. А деякі банки навіть заявляють, що агропідприємства - найбільш бажані їх клієнти. Лунають навіть впевнені прогнози представників банківського середовища, що в 2018 р. обсяг банківських кредитів аграріям зросте на 15 %. Тобто, стратегія на плідну співпрацю з аграріями на 2018 р. залишається незмінною.

Разом з цим вимальовуються суттєві тактичні зміни. І мабуть, найголовніша з них полягає у тому, що фокус у кредитуванні поступово зміщується з великих компаній та агрохолдингів на середні і малі господарства.

Чимало банків саме зараз розпочинають співпрацювати з невеликими агропідприємствами. Якщо раніше за кредитом до банків могли звертатися тільки ті, у кого було в розпорядженні від 500 га угідь, то тепер деякі установи понижують поріг 300 га, а дехто – навіть до 100 га.

Наприклад, в Укрексімбанку обсяг фінансування аграрного сектору перевершив 50 % від кредитного портфелю позик малому та середньому бізнесу. А в ПроКредит Банку частка кредитів, наданих агропідприємствам, вже досягла 45 % від загального кредитного портфелю [2].

Велика увага банків до аграріїв з сегменту малого та середнього бізнесу зумовлена, по-перше, тим, що такі клієнти в середньому набагато краще виконують свої зобов'язання за кредитами порівняно з великими компаніями. По-друге, конкуренція серед банків на цьому ринку останнім часом загострилась, що спонукає їх йти у більш дрібні сегменти та розширювати коло потенційних клієнтів

Особливо важливим для сільгоспвиробників є впровадження такого відносно нового інструменту фінансування, як аграрні розписки, що передбачають фінансування під заставу майбутнього врожаю, і покликані в першу чергу полегшити доступ до фінансових ресурсів саме невеликих господарств. Проект в Україні впроваджує IFC, і з нинішнього року його дія розповсюджується на всі регіони країни. Станом на 19. 02. 2018 р. було видано 217 аграрних розписок. Загальна вартість коштів, отриманих за аграрними фінансовими розписками, за інформацією IFC – 615 млн грн., за товарними – 857 млн грн. [97].

Проте однією з найбільших невизначеностей на 2018 р. є ставки за кредитами. Остання їх висота - 15,3 % річних у гривні (за оперативними даними, без врахування овердрафту). Сталося це внаслідок підвищення Нацбанком облікової ставки у грудні на 1,5 в.п., а загалом з жовтня по грудень 2017 р. - на 3,5 в.п., тобто до 16 % річних [2].

Дієвий спосіб суттєво знизити відсоткові ставки за користування зовнішніми кредитними ресурсами – скористатися однією з численних партнерських програм банків та виробників продукції для аграріїв. Таким чином можна придбати техніку, насіння, агрохімікати та багато чого іншого за кредитними ставками, зазвичай, від 10 % річних у гривні. Ще одна можливість здешевлення фінансування для аграріїв - отримання компенсацій від держави за рахунок програм підтримки сільськогосподарських виробників. Але сфера застосування ресурсів за державними програмами обмежена, а процедури забюрократизовані.

Активний розвиток кредитування малого та середнього аграрного бізнесу, на нашу думку, стримується багатьма чинниками. Найвагоміший з них - брак ліквідного забезпечення під кредити, особливо для невеликих агропідприємств. Вирішити цю проблему могло б зняття мораторію на вільний обіг землі сільськогосподарського призначення. Внаслідок цього малі фермерські господарства зможуть залучати додаткові кошти під заставу своїх ділянок, а обсяг банківського кредитування в цілому стрімко зріс би в найближчій перспективі. Суттєвим фактором стримування розвитку кредитування є також відсутність належного захисту прав кредиторів, що спонукає банки витратити великі кошти на резервування портфелів та судові процеси.

Таким чином, кредитні відносини все ширше охоплюють нові сторони економічного та соціального життя в аграрній сфері. Вони змінюють різні сторони економічних відносин, сприяючи підвищенню ефективності сільського господарства і зростанню рівня конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Щодо дієвості механізму оподаткування, слід зазначити, що фіскальна політика в аграрному секторі докорінно змінилася. Це зумовлено розвитком економічних відносин у напрямі зближення з Європейським Союзом, що зумовило поступове приведення норм податкового законодавства до загальноєвропейських вимог. Однією із цих вимог є зменшення та реструктуризація державної підтримки сільськогосподарських підприємств у сфері оподаткування.

Згідно чинного законодавства українські сільськогосподарські підприємства мають право обрати одну з двох можливих систем оподаткування своєї діяльності: загальна система оподаткування (сплата податку на прибуток); спрощена система оподаткування (сплата єдиного податку четвертої групи).

Загальна система оподаткування передбачає сплату всіх передбачених законодавством зборів і платежів, платниками яких зобов'язано бути сільськогосподарське підприємство. «Результуючим» податком виступає

податок на прибуток, який сплачується за ставкою 18 %. Об'єктом оподаткування відповідно до Податкового кодексу України виступає «прибуток із джерелом походження з України та за її межами, який визначається шляхом коригування (збільшення або зменшення) фінансового результату до оподаткування (прибутку або збитку), визначеного у фінансовій звітності підприємства відповідно до національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку або міжнародних стандартів фінансової звітності, які виникають на різниці». Оподаткування податком на прибуток діяльності сільськогосподарських підприємств має певну особливість. Так підприємства, дохід яких за попередній звітний рік від реалізації сільськогосподарської продукції власного виробництва становить понад 50 % загального доходу підприємства можуть обрати річний звітний період, який починається 1 липня поточного звітного року, а закінчується 30 червня наступного звітного року. Одним із основних податків у загальній системі оподаткування для сільськогосподарського підприємства також виступає податок на додану вартість (ПДВ) [113].

До 1 січня 2016 р. всі суми нарахованого ПДВ сільськогосподарські підприємства не сплачували до бюджету, а залишали у себе для розвитку власної діяльності. На 2016 р. для них введено в дію перехідні положення, згідно яких механізм сплати нарахованих сум зобов'язань по ПДВ наступний: операції з зерновими і технічними культурами – 85 % до державного бюджету, 15 % на спецрахунок; операції з продукцією тваринництва – 20 % до державного бюджету, 80 % на спецрахунок; операції з іншими сільськогосподарськими товарами та послугами – 50 % до державного бюджету, 50 % на спецрахунок.

З 1 січня 2017 р. сільськогосподарські підприємства-платники ПДВ перейшли на загальну систему нарахування і сплати даного податку, тобто всі суми зобов'язань повністю сплачуються до державного бюджету.

Спрощена система оподаткування для сільськогосподарських підприємств передбачає сплату єдиного податку за системою передбаченою для 4-ї групи платників цього податку. Платники єдиного податку цієї групи звільняються від сплати наступних податків і зборів: податку на прибуток підприємств; податку на майно (в частині земельного податку), крім земельного податку за земельні ділянки, що не використовуються для ведення сільськогосподарського товаровиробництва; рентної плати за спеціальне використання води.

Платниками єдиного податку 4-ї групи можуть бути сільськогосподарські підприємства різних організаційно-правових форм, передбачених законами України, селянські та інші господарства, які займаються виробництвом

(вирощуванням), переробкою та збутом сільськогосподарської продукції, а також рибницькі, рибальські та риболовецькі господарства, які займаються розведенням, вирощуванням та виловом риби у внутрішніх водоймах (озерах, ставках та водосховищах), у яких сума, одержана від реалізації сільськогосподарської продукції власного виробництва та продуктів її переробки за попередній звітний (податковий) рік, перевищує 75 відсотків загальної суми доходу.

Слід відзначити, що Кабмін постановою від 08.02.2017 р. № 77 затвердив Порядок використання коштів, передбачених у державному бюджеті для фінансової підтримки сільськогосподарських товаровиробників у 2017 р.

Цей Порядок визначає механізм використання коштів, передбачених у державному бюджеті Мінагрополітики за програмою «Фінансова підтримка сільгосптоваровиробників». На державні дотації було направлено близько 4 млрд грн.

Документом передбачено, що фінансова підтримка сільгосптоваровиробників здійснюватиметься за такими напрямками:

бюджетна дотація для розвитку сільськогосподарських товаровиробників та стимулювання виробництва сільськогосподарської продукції;

часткова компенсація вартості сільськогосподарської техніки та обладнання вітчизняного виробництва.

Також у 2017 році відбулося підвищення ставок єдиного податку 4-ї групи на 17 %, що, наприклад, у випадку з ріллею означає її збільшення з 0,81 % до 0,95 % НДО. Відбулись зміни і в адмініструванні єдиного податку 4-ї групи. Зокрема, було відмінено вимогу про державну реєстрацію договорів оренди для отримання права на виплату єдиного податку. Замість пільг по ПДВ, сільськогосподарські товаровиробники могли отримати державну підтримку при вирощуванні і розведенні овочів, баштанних культур, коренеплодів, цукрового буряка, вино-граду, фруктів, ягід, грибів, ВРХ, свиней, домашньої птиці, бджіл тощо [113].

Оцінюючи ситуацію, яка склалась у сільськогосподарських підприємств у 2016 р., слід відзначити, що переважна більшість суб'єктів господарювання працює на спрощеній системі оподаткування. Головним аргументом такого вибору є менше податкове навантаження на підприємство. Основною проблемою, з якою зіштовхнулись аграрії в поточному році, стало зростання сум податкових зобов'язань з ПДВ, що відчутно вдарило по розміру обігових коштів підприємств. Виникнення додаткових витрат, пов'язаних із зростанням розмірів податкових зобов'язань, вже призвело до зменшення рентабельності сільськогосподарської діяльності та часткового зростання цін на продукцію.

Також з'являється серйозна перспектива «тінізації» частини аграрного сектору задля уникнення (зменшення) оподаткування своєї діяльності ПДВ.

Аналізуючи тенденції змін, які вже відбулися в оподаткуванні діяльності сільськогосподарських підприємств, можна зробити загальний висновок, що держава ліквідує пільгову систему оподаткування ПДВ для аграрного сектору, не пропонуючи нічого нового взамін. Потрібно відзначити, що в міжнародній практиці, сільське господарство і за кордоном платить внески по ПДВ повністю до бюджету, але воно у свою чергу має пільгову (знижену) ставку оподаткування ПДВ[135].

Не менш важливим для підвищення конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств є дієвість механізму страхування сільськогосподарських ризиків. Наявні проблеми у сфері страхування сільськогосподарських товаровиробників доводять необхідність розгляду питання ефективності державного регулювання, тобто політики впливу держави за допомогою законодавчих, адміністративних та кредитно-фінансових заходів на ринок страхування (зокрема, страхування сільськогосподарських товаровиробників) з метою сприяння стабільному розвитку останніх через аналіз відповідної нормативно-правової бази (сукупність законів і підзаконних нормативних актів, які створюють нормативно-правове поле для функціонування системи страхування ризиків аграріїв) - юридичного засобу досягнення реальної упорядкованості у зазначеній сфері. Через недоотримання або неотримання врожаю культур, загибель сільськогосподарських тварин аграрна галузь характеризується відносно низькою рентабельністю. Як результат, покриття витрат на страхування для аграріїв є важким тягарем.

9. 02. 2012 р. Верховною Радою України був прийнятий Закон України № 4391-VI «Про особливості страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою», яким було запроваджено систему державної підтримки страхування сільськогосподарської продукції, що полягає у наданні з державного бюджету сільськогосподарським товаровиробникам грошових коштів у вигляді субсидій на відшкодування частини страхового платежу, визначено умови та особливості надання такої підтримки, а також врегульовано відносини, що виникають між страховиками та страхувальниками під час страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою [118].

З часу прийняття цього Закону минуло більше 5 років, проте, як показує практика, страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою не набуло широкого поширення в Україні.

Так, відповідно до Закону № 4391 було створено Аграрний страховий пул. Передбачалося, що він об'єднає провідні страхові компанії України, які надають послуги у сфері страхування сільськогосподарської продукції, що



забезпечить високу якість агрострахування та високий рівень довіри сільгосптоваровиробників до агрострахування в Україні. Проте, на сьогодні, членами Пулу стали лише 5 страхових компаній, хоча ліцензії на страхування сільськогосподарської продукції отримала 31 страхова компанія. Також для реалізації положень Закону № 4391 Нацкомфінпослуг та Мінагрополітики було затверджено стандартні страхові продукти, на підставі яких страхові компанії - члени Пулу мали змогу укласти договори страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою.

Разом з тим, страхові компанії - члени Пулу уклали договори страхування з державною підтримкою лише у 2012 р., а кількість таких договорів склала лише 8. За період з 2013р. по 2016 р. не було укладено жодного договору страхування з державною підтримкою. Це зумовлено тим, що в державних бюджетах на ці роки не було передбачено коштів для надання державної підтримки сільськогосподарським товаровиробникам у формі компенсації страхових платежів [118].

В цілому по Україні рівень застрахованих сільськогосподарських угідь коливається в межах 2 - 3 %, в той час як у розвинених державах світу, де функціонує система агрострахування, рівень такого страхування перевищив 50 %.

Причинами виникнення проблеми у даній сфері є вади моделі агрострахування з державною підтримкою, закладені у Законі № 4391, яким не було визначено дієвих механізмів запровадження та регулярного державного фінансування програм субсидованого агрострахування в Україні.

Зазначимо, що і тут намітились деякі позитивні зрушення. Зокрема, 21.02.2017 р. Верховна Рада України схвалила в першому читанні зміни до проекту Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про особливості страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою» № 4570. Згідно з цими змінами, підприємці рибної галузі зможуть залучитися підтримкою держави при страхуванні своєї продукції. Це спростить умови роботи та зменшить ризики в рибництві, а також допоможе фермерам галузі планувати свою діяльність в довгостроковій перспективі [115].

Крім того, нерозвиненість системи агрострахування призводить до того, що сільгоспвиробники вимушені відмовлятися від глибокої спеціалізації як ефективного механізму господарювання та диверсифікувати ризики виробництва шляхом ведення кількох видів діяльності. Водночас, для забезпечення належного рівня продовольчої безпеки в країні держава вимушена регулярно вдаватися до заходів фінансової допомоги потерпілим сільгоспвиробникам. Витрачаючи значні кошти з державного бюджету, держава покривала лише 10-20 % понесених сільгоспвиробниками збитків.

Зазначена проблема не може бути розв'язана за допомогою ринкових механізмів, оскільки сільськогосподарські товаровиробники в Україні мають недостатньо фінансових ресурсів для оплати повної (ринкової) вартості страхової премії. Також проблема не може бути розв'язана за допомогою діючих регуляторних актів, оскільки основним регуляторним актом у даній сфері правового регулювання є Закон № 4391, який, як було зазначено вище, не відповідає потребам розвитку ринку агрострахування внаслідок закладених у ньому недоліків.

Отже, без державної підтримки такий загально визнаний ефективний механізм управління ризиками в сільському господарстві як агрострахування все ще знаходиться в Україні на початковому рівні розвитку.

Не менш важливим для підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції, крім кредитного, податкового та механізму страхування є інвестиційне забезпечення.

Вже досить тривалий час для України питання щодо активізації інвестицій у сільське господарство є одним із ключових, оскільки викликає резонанс значна різниця між високою долею сільськогосподарської продукції у структурі ВВП та експорту країни і низьким відсотком у структурі капітальних інвестицій.

За даними Мінагрополітики станом на 01.01.2018 р. у сільському господарстві освоєно 41,3 млрд грн капітальних інвестицій, що на 30,7 % більше, ніж у 2016 р. Загалом їх частка у сільське господарство склала 14 % від загального обсягу. Основним джерелом фінансування капітальних інвестицій залишаються власні кошти підприємств та організацій, за рахунок яких освоєно в межах 74 % загального обсягу [97]. Але для більш повного фінансового забезпечення необхідно використовувати залучені кошти, кошти державного і місцевого бюджетів. Адже за умов належної державної підтримки сільське господарство має всі реальні можливості формувати досить високі макроекономічні показники. Проте, податкова, кредитна політика держави підриває можливості ринкового розвитку сільського господарства, адже податковий тягар, дефіцит кредитних ресурсів, відсутність необхідних дотацій та субсидій не дозволяють йому ефективно розвиватися.

Таким чином вдосконалення фінансово-кредитного механізму є одним із основних напрямів підвищення конкурентоспроможності продукції аграрних товаровиробників.

Організаційні важелі механізму конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції повинні передбачати створення ефективно функціонуючої системи управління суб'єктами господарювання через удосконалення основних функцій управління конкурентоспроможністю

продукції та підвищення адаптивності і господарюючих структур до динамічних конкурентного середовища.

Одним з найважливіших складових компонентів організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції та підприємства в цілому, зокрема, слід вважати управління якістю продукції. Якість товарів і послуг, може забезпечити значні конкурентні переваги на цільових ринках. Відсутність же науково обґрунтованих стратегій управління якістю сільськогосподарської продукції підприємства може позбавити його, з одного боку, вже завойованих конкурентних позицій на ринках, а з іншого - зробити неможливим ефективне ведення конкурентної боротьби на нових ринках, оскільки якість, як відомо, є одним з головних конкурентних переваг товару. Важливою умовою отримання високоякісної сільськогосподарської продукції є також моніторинг дотримання якості на всіх стадіях її життєвого циклу – до виробничого, виробничого та після виробничого.

Як показує практика, особливості функціонування механізмів забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах формування ринкових відносин залежать від способів взаємодій попиту та пропозицій на конкретному ринку: характеристики ринків за сферами економіки, ступеня контролю і методів маркетингових досліджень, варіантів формування ринкових ситуацій, специфіки ринку, зумовленої динамікою його розвитку.

При цьому в рамках формування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції необхідно враховувати як фактори саморегуляції ринку, так і особливості державного регулювання ринкових відносин.

У сучасних умовах ринкової економіки одним з нагальних і важливих пріоритетів у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств є визначення основних аспектів стратегічного і тактичного планування маркетингу.

Найважливішою функцією механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємств є захист від несприятливих умов ринкового середовища, які повинні передбачати розробку комплексу заходів з обмеження економічного ризику в діяльності підприємства.

При цьому розробка процедури передачі економічного ризику партнерам, проведення диверсифікації виробництва, розширення сфери маркетингових досліджень ринкового середовища, використання переваг інноваційних процесів та особливостей цінового регулювання попиту і пропозиції продукції - являють собою важливий блок проблем, що забезпечують високий рівень конкурентоспроможності підприємства.

Перспективний розвиток кожного підприємства і перемога у конкурентній боротьбі можливі лише за умови ефективного використання науково – технічного потенціалу, який поєднує професійний науково – практичний досвід і застосування перспективних удосконалень й сучасних технологій виробництва продукції за нормативними документами відповідно до вимог чинного законодавства та тенденцій розвитку світової науки і виробництва продуктів харчування. Рівень науково – технічних розробок та інновацій у сільському господарстві передусім залежить від державної науково – технічної та інноваційної політики, які є визначним чинником конкурентоспроможності національної економіки.

Важливий резерв підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції закладений у підготовці висококваліфікованих спеціалістів, спроможних організувати безбиткове виробництво конкурентоспроможної продукції високої якості, її реалізацію, поліпшувати організацію праці на підприємстві.

Найважливішою умовою досягнення конкурентних переваг сільськогосподарської продукції, у тому числі за рахунок доступу до якісної сировини, є розвиток інтеграційних процесів, спрямованих на ефективне поєднання доцільності сільськогосподарських товаровиробників різних форм власності та промислових підприємств. За таких умов краще формувати інтегровані структури з включенням до них сільськогосподарських, переробних, обслуговуючих, торговельних підприємств, банківських установ, інших юридичних та фізичних осіб, в тому числі закордонних, з метою встановлення стабільних технологічних та економічних зав'язків між учасниками інтегрованого формування.

Впливаючи на економічні відносини у сфері виробництва, організаційно – економічний механізм є основним інструментом державного регулювання економіки, яке ґрунтується на правових законодавчих актах. Втілюючи в життя економічну політику, держава формує механізм впливу через закони, урядові рішення, укази, інші акти нормативного характеру. На сьогоднішній день дуже важливо, щоб вона визначила конкурентні цілі організаційно – економічного механізму через систему закупок, регулювання земельних відносин, удосконалення організації сільськогосподарського ринку та його інфраструктури, екологічну безпеку, ціноутворення, фінансове забезпечення розвитку аграрної сфери, її інноваційно - інформаційне забезпечення.

Отже, виробництво конкурентоспроможної продукції вимагає суттєвих змін характеру економічних відносин в АПК, удосконалення системи цін, дотацій, кредитів, оподаткування.

Необхідно також посилити державний контроль за якістю продукції. Для вирішення поліпшення якості і зниження ціни споживання на продукцію необхідно впровадити комплексний системний підхід до управління якістю на рівні підприємств і організацій. При цьому економіко – правове регулювання у сфері забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції повинно бути спрямоване на формування механізму відповідальності за дотриманням якісних та екологічних показників продукції згідно діючих стандартів та на засадах державного контролю і захисту прав споживачів. При виробництві основних видів сільськогосподарської продукції потрібно враховувати світовий досвід та адаптаційні соціально – економічні, організаційно – технологічні та природно-екологічні умови ведення господарства в окремих регіонах України.

Таким чином удосконалення організаційно – економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції повинно здійснюватися через створення ефективної системи поєднання економічних заходів, форм та методів, що визначають порядок та зміст управління конкурентоспроможністю продукції з елементами правового та організаційного забезпечення.

## **РОЗДІЛ ІІІ**

### **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ**

#### **3.1. ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ТА РОЗВИТОК НОВИХ АГРОФОРМУВАНЬ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

Проблема ефективного використання потенціалу сільського господарства у нинішніх умовах стає все актуальнішою. З досвіду вітчизняних і зарубіжних сільськогосподарських підприємств, за однакових умов функціонування більш успішними і конкурентоспроможними є ті з них, що не лише вдосконалюють свою продукцію та бізнес-процеси а й розвивають внутрішні ресурси як унікальні джерела конкурентної переваги в динамічному зовнішньому середовищі. Сільське господарство є пріоритетною галуззю виробництва для Тернопільської області. Протягом останніх років збережена позитивна тенденція до нарощування обсягів валової продукції сільськогосподарського виробництва. Враховуючи зручне географічне розташування, сприятливі кліматичні умови, область має ряд переваг, зокрема для міжнародної торгівлі.

Проте головні виклики пов'язані з низькими показниками продуктивності агровиробництва, доданою вартістю, недостатньо розвиненим внутрішнім ринком. Вирощування більшості традиційних (технічних) культур стало малорентабельним, а сільськогосподарські виробники не повністю обізнані з новими тенденціями на внутрішньому й міжнародному сільськогосподарському ринках. Ступінь проникнення сучасних технологій, що забезпечує високу продуктивність виробництва, є низьким, а сільськогосподарська продукція не завжди відповідає міжнародним стандартам, потрібним для експорту. Зважаючи на ресурсний потенціал, обсяг виробництва продукції сільського господарства не відповідає потенційним можливостям регіону у раціональному використанні ресурсів. Ключовим питанням є ефективність використання наявних ресурсів та потенціалу регіону з метою його всебічного розвитку та підвищення рівня життя населення. Це зумовлює необхідність дослідження економічного потенціалу для забезпечення стійких позицій на ринку. Водночас, активні суспільно-економічні зміни, які відбуваються у сільській економіці та способі життя на сільських територіях обумовлюють необхідність оцінки та пошуку резервів ефективного використання наявних ресурсів та потенціалу регіону з метою його всебічного розвитку та підвищення рівня життя населення.

Особливості сільського господарства, різні умови ведення господарської діяльності, цілі діяльності та виконувані функції зумовлюють існування різних форм господарювання в галузі. Особливого значення набувають розмаїтість функцій сільського господарства щодо забезпечення продовольством, у тому числі власним, різні потреби в різній продукції, зв'язки з ринком, різна можливість комбінації ресурсів, різні потреби в ресурсах на виробництво конкретних видів продукції, адаптованість до природно-економічних умов, соціальні аспекти, традиції і звичаї, методи господарювання. На сучасному етапі, в умовах ринкової економіки організаційні форми господарювання базуються на різних формах власності. Розмаїтість форм власності зумовлює різні форми господарювання та заздалегідь обумовлює, що жодна з них не може бути визнана як ідеальна, а відповідно й фетишизована з погляду оптимального поєднання інтересів господаря землі і суспільства. Непродуманість реформ в аграрному секторі призвели до загострення соціально- демографічних проблем, серед яких: низький рівень оплати праці аграріїв; зростання безробіття на селі; сільські території обезлюднюються і деградують; відсутність інвестицій у розвиток соціальної сфери села. Сьогодні важливо виявити перспективні напрями і організаційні форми агропромислових формувань, які б сприяли захисту економічних інтересів сільськогосподарських товаровиробників та сприяли соціально-економічному розвитку сільських територій.

Складна ситуація в сільському господарстві, відсутність необхідного розвитку і навіть стабільності відображає недостатньо враховані можливості чи нерационально використані ресурси, а в підсумку – невикористаний потенціал. Це зумовлює необхідність дослідження економічного потенціалу, його сутності та структури, для забезпечення стійких позицій аграріїв на ринку.

Важливою умовою досягнення високих показників в галузях сільського господарства є максимально повне використання їх існуючих потенційних можливостей. Ці можливості в економічній науці називають економічним потенціалом. Вказуючи на значення потенціалу на рівні підприємства, зазначено, що «потенціал для досягнення цілей організації в майбутньому є одним з кінцевих продуктів стратегічного управління. Стосовно фірми цей потенціал полягає з боку «входу» – у фінансових, сировинних і людських ресурсах, інформації; а з боку «виходу» – виробленої продукції і послуг, випробуваних з точки зору потенційної прибутковості; з набору правил соціальної поведінки, дотримання яким дозволяє організації постійно добиватися своїх цілей» [148].

Ефективне і раціональне використання матеріальних, виробничих і трудових ресурсів, пошук нових можливостей, впровадження новітніх досягнень науково- технічного прогресу, сучасний менеджмент сприяють

стійкому економічному розвитку. При оцінці економічного потенціалу сільського господарства враховується загальна величина економічних ресурсів, якими володіють й розпоряджаються агропромислові формування, та економічні результати від їх раціонального використання.

Тернопільщина традиційно вважається регіоном із домінуючим сільським господарством. До сільськогосподарських товаровиробників області відносяться підприємства всіх організаційно-правових форм господарювання, основним видом діяльності яких є виробництво сільськогосподарської продукції, а саме: господарські товариства, сільськогосподарські кооперативи, приватні сільськогосподарські підприємства, фермерські господарства, державні сільськогосподарські підприємства та інші.

Сільськогосподарські угіддя становлять близько 76 % усіх земель в т.ч. рілля складає 856,4 тис. га (81,8 % орних земель). Сільське господарство дає понад чверть валового внутрішнього продукту області, забезпечує потреби населення в основних продуктах харчування та сировиною переробну промисловість. Протягом останніх років в області збережена позитивна тенденція до нарощування обсягів валової продукції сільськогосподарського виробництва. У 2016 р. вироблено продукції всіма категоріями господарств на суму 8523,8 млн грн (у постійних цінах 2010 р.), що на 32 % більше проти 2010 р. [145]. З метою підвищення якості життя жителів населених пунктів сільської місцевості області розвивається соціально-культурна, дорожня інфраструктура. Достатнє зволоження, сприятливий температурний режим та ґрунтовий покрив створюють на всій території області в цілому сприятливі умови для вирощування сільськогосподарських культур лісостепової зони, зокрема пшениці, ячменю, жита, вівса, цукрових буряків, картоплі, овочевих та кормових культур; у південних районах – плодкових та ягідних культур.

Область виробляє 3,2 % сільськогосподарської продукції України. У галузевій структурі сільського господарства провідне місце належить рослинництву. Домінуючим у сільськогосподарському виробництві залишається вирощування зернових культур, серед яких переважають озима пшениця, ячмінь, кукурудза, гречка. Станом на 1 січня 2017 р. в усіх категоріях господарств області утримується 151,8 тис. голів великої рогатої худоби, в тому числі 94,8 тис. гол. корів, свиней – 422 тис. гол. В усіх категоріях господарств за 2016 р. виробництво м'яса становить 52,6 тис. т у порівнянні з 2010 р. збільшилося на 15,5 тис. т (або 14,2 %), виробництво молока склало 453,6 тис. т та збільшилося у порівнянні з 2010 р. на 36,9 тис. т (або 10,9 %), виробництво яєць склало 539,3 млн шт. і збільшилося у порівнянні з 2010 р. на 170 млн шт. (або 146 %). В порівнянні з іншими областями Тернопільщина протягом останніх років нарощує виробництво зернових культур, які складають 2448,6



тис. т або 3,2 % від зернових культур України [145]. Розвинена харчова промисловість з відомими брендами. У структурі промислового виробництва харчова промисловість посідає 1 місце серед галузей промисловості у 2016 р., її частка становить 51,5 %. Виробництвом харчових продуктів займаються 110 підприємств. Найбільшими є ТзОВ «Бучачхлібпром», ТОВ «Хоростківський цукровий завод», ТОВ «Збаразький цукровий завод», ТзОВ «Козівський цукровий завод», ТОВ «Радехівський цукор», ЗАТ «Агропродукт», ДП «Дінтер Україна Скала», ПАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «Надзбруччя хліб», ТзОВ «Тернопільхлібпром», ТзОВ «Микулинецький Бровар», ТзОВ «Пивоварня «Опілля», ПрАТ «Галіція Дистилері».

Проте за основними економічними показниками область відноситься до групи з низьким економічним потенціалом. Частка області у структурі валового регіонального продукту України коливається в межах від 1,1 до 1,4 %. Основними галузями господарського комплексу є сільське господарство та харчова промисловість, частка яких у валовій доданій вартості складає 26,8 % та 11,1 % відповідно.

Економічний потенціал Тернопільщини формують в основному малі та середні суб'єкти господарювання. Протягом 2016 р. в області здійснювали господарську діяльність 5 тис. малих підприємств та 238 середніх, близько 40 тис. фізичних осіб-підприємців. Впродовж 2016 р. започаткували діяльність понад 3,3 тис. новостворених суб'єктів господарювання (425 юридичних осіб та понад 2,9 тис. фізичних осіб-підприємців). За структурним розподілом частка малих підприємств у загальній кількості підприємств області становить 95,3 %, а частка середніх підприємств 25-4,7 %. Більшість суб'єктів середнього підприємництва працюють у промисловості – 37,8 %, у сфері сільського, лісового та рибного господарства – 24,4 %, на оптову та роздрібну торгівлю, ремонт автотранспортних засобів припадає 13,9 % середніх підприємств, 9,2 % - транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність, 5,5 % - будівництво. На даний час в області створено 26 об'єднаних територіальних громад, 888 фермерських господарств, 13 сільськогосподарських виробничих та 21- обслуговуючих кооперативів [144].

Основними проблемами, що стримують розвиток бізнесу в аграрному секторі області є: складне податкове адміністрування; нестабільність та недосконалість регуляторного поля; часті зміни економічного законодавства та підзаконних актів; обмежений доступ до фінансових ресурсів; недостатня інформаційна та правова обізнаність суб'єктів підприємництва; слабка матеріально-технічна база значної кількості малих підприємств; висока енергоємність виробництва; обмежена кооперація між різними сегментами підприємництва; низький рівень впровадження інноваційної продукції та

технологій у малому бізнесі; низький рівень міжнародного співробітництва та гармонізації українських стандартів з європейськими; обмежені можливості для експорту; незначна кількість об'єктів інфраструктури підтримки підприємництва. Підтримка малого і середнього бізнесу повинна здійснюватися у формі розбудови інституційної інфраструктури разом із заходами, спрямованими на покращення середовища для ведення бізнесу. Тернопільська область - екологічно найменш забруднений регіон, займає 4 місце за викидами забруднюючих речовин та екологічністю виробництва, у зв'язку з цим сільськогосподарські землі придатні до вирощування екологічно чистої продукції. Проте, підтримка розвитку підприємництва на сільських територіях, зокрема кооперативного руху та фермерства, недостатня. З цієї ж причини повільними темпами розвивається органічне сільське господарство, попит на продукцію якого зростає, особливо на зовнішніх ринках. Визначальним у цьому процесі має стати розвиток кооперації на селі. Через об'єднання фінансових, управлінських, виробничих, сировинних ресурсів сільської громади і створення економічно самостійних суб'єктів господарювання можливе відродження сільського господарства. Це, в свою чергу, дасть змогу забезпечити регіон і країну в цілому екологічно чистою і корисною сільськогосподарською продукцією та збільшити зайнятість сільського населення.

Проведені реформи в аграрному секторі, формування нових господарських структур, поступове утвердження селянина як приватного власника сприяють стабілізації та нарощуванню виробництва аграрної продукції. Проте означене не в повній мірі сприяє розвитку села та сільських територій. Виробників сільськогосподарської продукції можна поділити за різними ознаками. Найбільш поширеною може бути традиційна структурна типологія: розмір господарства (за площею або вартістю виробленої або проданої продукції), частка у виробництві, за формами власності, виробничою спеціалізацією, характеристикою осіб, що ведуть господарство та географічним положенням. Крім того, господарства можуть відрізнятися за способом управління, стратегіями розвитку, формування економіки виробництва та ін. На сьогодні в основному створено правове забезпечення видів і принципів господарської діяльності різних організаційно-правових форм господарювання в аграрному секторі. Нині в агропромисловому комплексі України діють різноманітні об'єднання – агрофірми, агрокомбінати тощо. Такі формування являють собою об'єднання громадян для спільного ведення виробництва, переробки і реалізації продукції, надання послуг, виконання робіт.

Цікавим є й підхід до класифікації форм господарювання в аграрному секторі та їх розмірів. Виділяють п'ять їх типів. Це – «аграрні холдинги, які обробляють десятки і сотні тисяч гектарів землі, великотоварні

сільгосптоваровиробники, які обробляють від трьох до десяти тисяч гектарів, середньотоварні виробники, що обробляють декілька тисяч гектарів, фермерські господарства, в обробітку яких знаходиться декілька сотень гектарів, і селянські подвір'я, які мають від одного до двох гектарів землі» [63].

Зростаючі вимоги до якості продукції спричиняють скорочення виробництва в домогосподарствах. Сьогодні функціонуванню дрібним сільгоспвиробникам створюються загрози і виклики - постійно можливі явища і чинники, що створюють в майбутньому проблеми, які зачіпають інтереси вітчизняних господарств та потребують реакції суспільства для їх вирішення. Слід серед них виділити основні:

- слабка розвиненість дрібного підприємництва;
- мало ініціативних груп серед дрібних виробників, низька ініціативність в селах;
- монополізація ринку, закриття переробних підприємств на місцях, зниження закупівельних цін на сировину, недоотримання податкових надходжень місцевими Радами;
- зростання конкуренції на внутрішньому ринку з боку агрохолдингів та імпортерів продукції;
- виробництво неконкурентоспроможної продукції тваринництва в Україні, що не відповідає стандартам ЄС;
- відсутність належної підтримки аграрного сектора з боку влади.

Подолати виклики, які сьогодні зачіпають інтереси вітчизняних господарств можна через популяризацію агровиробництва, надання супутніх знань про перспективи та вигоди підприємницької діяльності на селі та розвиток нових форм господарювання.

На сучасному етапі потрібен більш широкий і послідовний розвиток кооперативно-інтеграційних процесів на всіх рівнях управління АПК. Необхідно збільшити кількість інтегрованих структур, частини яких повинні працювати на кінцевий результат. Вчені переконані, що сільськогосподарська (обслуговуюча) кооперація є іманентною складовою ринкової економічної системи і важливою інституцією демократичного суспільства [44].

Проте, підтримка розвитку підприємництва на сільських територіях, зокрема кооперативного руху та фермерства, недостатня. З цієї ж причини повільними темпами розвивається органічне сільське господарство, попит на продукцію якого зростає, особливо на зовнішніх ринках. Визначальним у цьому процесі має стати розвиток кооперації на селі. Через об'єднання фінансових, управлінських, виробничих, сировинних ресурсів сільської громади і створення економічно самостійних суб'єктів господарювання можливе відродження сільського господарства. Це, в свою чергу, дасть змогу забезпечити регіон і

країну в цілому екологічно чистою та корисною сільськогосподарською продукцією та збільшити зайнятість сільського населення. Однією з найпоширеніших організаційних форм сільськогосподарського виробництва в Україні є фермерське господарство. Переважно це форма сімейного господарства, яке водночас виступає і первинною соціальною ланкою, і первинною ланкою виробництва.

Новими організаційними формами, що з'явилися в сучасних умовах і які об'єднують сільськогосподарські та промислові підприємства, стали агропромислові об'єднання. Це так звана вертикальна інтеграція підприємств, які спеціалізуються на декількох чи одному виді сільськогосподарської продукції, та підприємств, що переробляють цю продукцію. Такій інтеграції притаманними є нові форми організації праці та підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва. Необхідність агропромислової інтеграції обумовлюється тим, що на сьогоднішній день в АПК країни спостерігаємо велику кількість, з одного боку, збиткових сільськогосподарських підприємств, а з іншого, монополізованих переробних підприємств, а для функціонування бракує сировинної бази та умов для розширеного відтворення. Втрачаючи сировинну базу, вони мають можливості повністю завантажувати виробничі потужності, що призводить до подорожчання переробки сільськогосподарської продукції, а відповідно і до підвищення цін на ринку, зниження конкурентоспроможності та рентабельності [10].

Виходячи із аналізу сучасного стану та соціально-економічної ефективності різноманітних організаційно-правових форм господарювання в сільському господарстві та їх вплив на розвиток сільських територій, базуєтворюючим центром відродження територіальної громади доцільно створити у формі інтегрованих формувань. При створенні інтегрованих формувань перевага надається економічній складовій, яка знаходить своє відображення у таких показниках як прибуток, рентабельність тощо [21].

Інтегровані агроформування є відносно новою формою організації господарської діяльності в аграрному секторі України, проте наразі сформувалися характерні особливості їх діяльності. Зокрема, значна централізація капіталу; можливість здійснення погодженої фінансової інвестиційної та кредитної політики; гнучкість і мобільність у виборі організаційно-правових форм учасників аграрних формувань; можливість диференціації ризиків; ефективність фінансового та податкового планування; бюрократизація управління, складність ієрархічної структури; збереження нерентабельних виробництв, які призводять до зниження ефективності діяльності [165].

Пошук нових форм господарювання в умовах переходу до ринкової економіки висунув на передній план дослідження акціонерної форми господарювання, яка має посісти відповідне місце в процесі розвитку форм господарювання на селі, бо це є шлях створення нових суб'єктів ринку підприємницького типу.

Особливості акціонерної форми господарювання полягають в тім, що вона зберігає все те позитивне, що властиве приватній власності – підприємницькі інтереси, ініціативу, наслідування тощо, але свою господарську діяльність веде на колективній демократичній основі; тобто це є приватно-колективна власність. Неправомірно робити акценти тільки на критичних оцінках тієї чи іншої форми господарювання. Нові форми господарювання доведуть своє право на існування лише на практиці, у процесі вільної конкуренції, і акціонерна форма господарювання буде поступово займати своє гідне місце в цьому процесі. Ефективною організаційною формою господарювання може стати акціонерне підприємство. Переваги даної форми господарювання полягають в тому, що:

- при її поширенні відбувається процес роздержавлення і створення приватно-колективних господарств на основі сумісної власності, де акціонери одержують права власника з пакетом цінних паперів – акцій, а створене акціонерне підприємство сприяє розвитку підприємницького середовища і ринкових відносин;

- акціонерна форма господарювання сприяє мобілізації додаткових фінансових ресурсів (а це сьогодні, коли держава не може виділити необхідні кошти для виробничо-соціального розвитку підприємств, дуже актуально);

- акціонерна форма найдемократичніша, оскільки через акціонування відбувається залучення коштів та цінних паперів широких мас сільського населення, працівників інших галузей народного господарства, а акції вкладаються в акціонерне товариство і дозволяють одержати на них дивіденди;

- акціонерні відносини сприяють активізації руху власності: вони спрямовані на розвиток взаємовідносин товаровиробників з підприємствами переробної, сервісної сфери, фінансовими інвесторами та іншими підприємствами агропромислового комплексу.

Перевага акціонерної форми полягає і в тому, що вона гнучка і балансує між інтересами держави, засновників і акціонерів у розподілі прибутку підприємств. Акціонування відкриває великі можливості для залучення вітчизняних інвестицій, а також іноземного капіталу через створення спільних підприємств. Але воно має й низку негативних ознак:

- випуск і реалізація акцій;

- досить дорога форма мобілізації грошового капіталу, бо виплата дивідендів залежить від кінцевого результату роботи підприємства; продовження випуску акцій може призвести до втрати їх контрольного пакету засновниками акціонерних товариств;

- особливим недоліком функціонування акціонерних товариств є виплата подвійних податків: перший – на прибуток підприємства, другий – з суми дивідендів акціонерів.

Як показують дослідження, процес розвитку акціонерних відносин в агропромисловій сфері відбувається в основному через реформування державних підприємств і створення на їх базі акціонерних товариств відкритого та закритого типів. В сільському господарстві їх засновниками стають члени трудових колективів господарств, в інших підприємствах АПК створюється акціонерна структура, в якій, з одного боку, засновниками стають товаровиробники, які мають контрольний пакет акцій акціонерного товариства, а з другого, – члени трудового колективу підприємства, що приватизується. При даному варіанті створення акціонерного товариства виникає об'єднання економічних інтересів власників і партнерів. Такий тип акціонерних підприємств сьогодні поширюється все більше й більше. В підсумковому результаті акціонерне підприємство має стати фінансово стійким і конкурентоспроможним.

Узагальнивши досвід функціонування ряду інтегрованих формувань Тернопільської області яскравим прикладом таких акціонерних підприємств є ВАТ «Бровар», в якому організаційно-економічний механізм зв'язків узгоджує економічні і соціальні інтереси суб'єктів інтеграції.

Узагальнивши досвід функціонування ряду інтегрованих формувань Тернопільської області яскравим прикладом таких акціонерних підприємств є ВАТ «Бровар», в якому організаційно-економічний механізм зв'язків узгоджує економічні і соціальні інтереси суб'єктів інтеграції. Головним є максимальне поєднання інтересів аграрних і переробних (сервісних, торговельних, наукових) підприємств з метою одержання максимально можливого позитивного кінцевого результату та забезпечення підприємства виключно на добровільних взаємоузгоджених і взаємовигідних засадах.

Відкрите акціонерне товариство «Бровар» Тербовлянського району. Це єдина броварня на Україні, яка варить живе непастеризоване пиво з власної екологічно чистої, натуральної сировини, а також єдина пивоварня на Україні, яка за високу якість продукції, відповідно до європейських стандартів, була відзначена дипломом та сертифікатом Європейської Бізнес Асамблеї м. Оксфорд. Основною сировиною, яка використовується для виробництва пива, є солод, виготовлений на власній солодовні з найкращих пивоварних сортів

ячменю, вирощених у сільськогосподарських підприємствах.

Сформована інтегрована структура в ВАТ «Бровар», до якої входять три сільськогосподарські підприємства із статусом юридичної особи: ДСП «Буданівський Бровар», ТзОВ «Сидорівський Бровар» та ТзОВ «Ласковецький Бровар». Взаємне володіння акцій, 16 % - сільськогосподарські підприємства у ВАТ, 36 % - ВАТ у сільськогосподарських підприємствах, забезпечує високу фінансово-економічну діяльність відкритого акціонерного товариства. Завод закупає елітні сорти ячменю і поставляє в сільськогосподарські підприємства, окрім цього надає безвідсоткові кредити на придбання техніки, збирання врожаю та ін.

ВАТ «Бровар» визнане одним із кращих платників податків в області, значні інвестиції вкладено у розвиток соціальної сфери сіл та на будівництво доріг. Завдяки безвідсотковому кредитуванню забезпечується ефективність використання землі та рентабельне виробництво у всіх трьох сільськогосподарських підприємствах. Тут завжди враховуються інтереси орендодавців, територіальних громад та органів місцевого самоврядування. Окрім створення робочих місць, створюється робоча атмосфера й заохочення працівників за допомогою прозорої та конкурентної системи виплат і мотивації.

Якщо враховувати можливість функціонування даного агропромислового формування не лише в межах своєї області, а й поза її межами, а також проілюструвати його організаційно-економічний механізм зв'язків, то матимемо наступну модель рис. 3.1.

Запропонована модель дозволяє узгоджувати економічні взаємовідносини виробників сировини та переробного підприємства з урахуванням таких складових як: ціновий механізм, що передбачає рівні закупівельні ціни, систему оплати за сировину та доставку продукції, акціонерних взаємозв'язок, безвідсоткове кредитування сільськогосподарських підприємств та соціальної інфраструктури села.

Здійснення подальших соціально-економічних перетворень пов'язане з появою великих об'єднань агропромислового типу з залученням фінансових інститутів – агропромислово-фінансових корпорацій. Щоб їх створити, слід об'єднати виробничо-господарську діяльність підприємств на акціонерній основі; досягти координації зусиль у вирішенні складних технологічних, фінансових, соціально-економічних проблем; забезпечити захист спільних інтересів; збалансувати випуск продукції та послуг; сприяти процесу внутрішньої вертикальної інтеграції по виробництву та реалізації готового продукту; знайти нові ринки реалізації (внутрішні і зовнішні); залучити інвестиції (вітчизняні й іноземні).

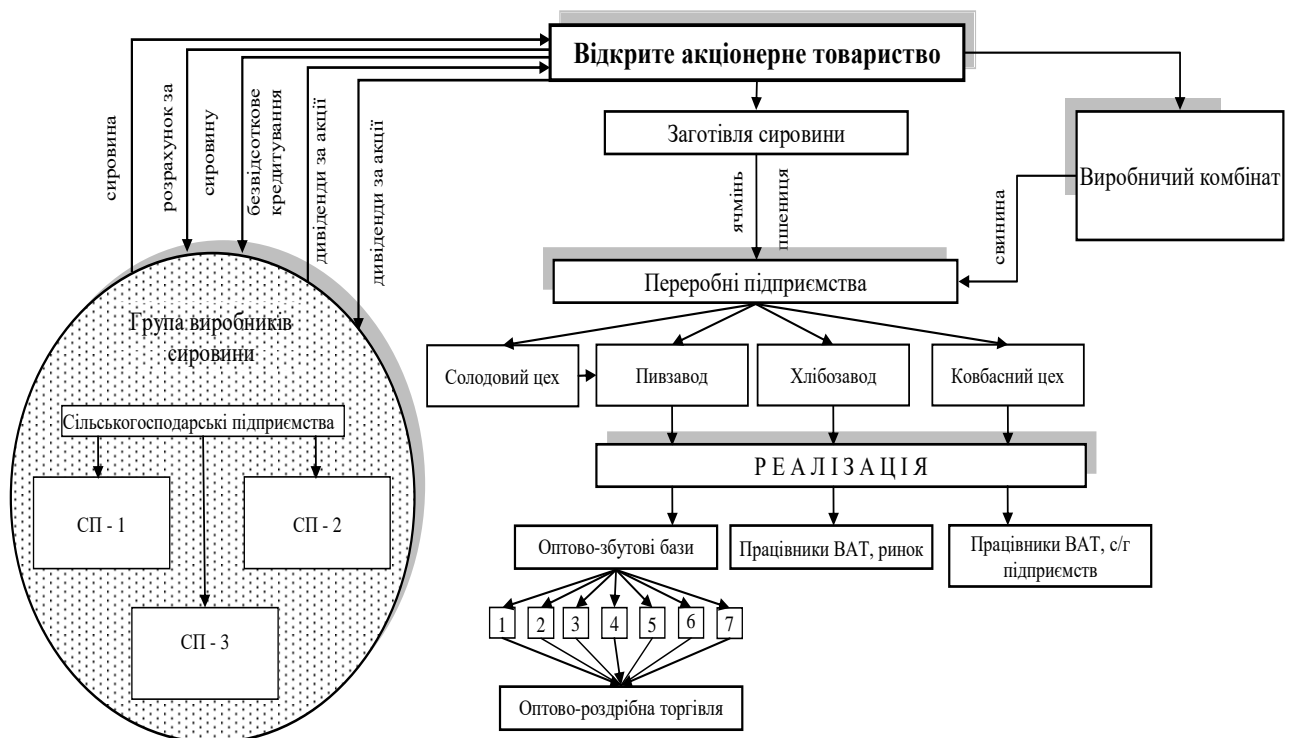


Рис. 3.1. Модель організаційно-економічного механізму інтеграційних зв'язків виробництва, переробки та реалізації сільськогосподарської продукції.\*

\*Джерело: Розроблено автором

В Україні можна досягати більших показників розвитку великих аграрних формувань, проте наразі існує багато факторів, які стримують такий розвиток. Інтегровані агроформування України перебувають під впливом нерозвинутого бізнес-середовища. Це проявляється у нестачі кваліфікованих кадрів у сільській місцевості (зокрема агрономів, ветеринарів, механіків), обмеженому доступі до капіталу підприємств, зміні системи оподаткування, відсутності прозорого механізму державної підтримки. У свою чергу, регулювання ринку землі, недостатній професіоналізм і недорозвинута інфраструктура аграрного ринку також стримують розвиток інтегрованих агроформувань. До проблем розвитку інтегрованих агроформувань в Україні належать невирішеність земельних питань, зокрема стихійності у процесах оренди та купівлі-продажу землі. Так, нераціональна структура виробництва та інтенсивні технології в рослинництві призводять до порушення науково доведених систем ведення сільського господарства, монокультуризації землеробства, деградації сільгоспугідь.



## Можливості і загрози потенціалу та ринкових позицій Тернопільської області \*

### Можливості

- ❖ Потенціальні можливості сільського господарства області дозволяють значно нарости виробництво сільськогосподарської продукції, сільськогосподарські землі придатні до вирощування екологічно чистої продукції.
- ❖ Чисельність сільського населення (57%) забезпечує в достатній мірі потребу агропромислового комплексу в трудових ресурсах.
- ❖ Дешева та відносно добре кваліфікована робоча сила є привабливою для залучення іноземних інвесторів в сільське господарство.
- ❖ Запровадження прогресивних технологій в агропромисловому комплексі дозволяє підвищити урожайність сільськогосподарських культур та продуктивність тварин..
- ❖ Наявність вищих освітніх закладів підготовки спеціалістів для аграрного сектора.
- ❖ Наявність площадок для будівництва (реконструкції) великотоварних ферм по виробництву продукції тваринництва.
- ❖ Наявність умов для вирощування овочів, фруктів та переробки харчової продукції. Розвиток садівництва за рахунок освоєння необроблювальних земель.

### Загрози

- ❖ Не сформований регіональний ринок сільськогосподарської продукції.
- ❖ Не функціонує належним чином акредитована «Агропромислова біржа»
- ❖ Слабка матеріально-технічна база сільськогосподарських підприємств, що зумовлює високу трудомісткість і собівартість виробництва тваринницької продукції.
- ❖ Диспаритет цін на продукцію сільського господарства та матеріально-технічні ресурси для села.
- ❖ Високий рівень безробіття на селі.
- ❖ Низький рівень оплати праці спеціалістів високого рівня.
- ❖ Недостатній розвиток підприємництва на селі.
- ❖ Відсутність належної інфраструктури сільських поселень.
- ❖ Низький рівень доходів сільського населення.
- ❖ Незавершеність реформування сільського господарства, низька продуктивність аграрного сектору.
- ❖ Недостатня кількість кваліфікованих, сучасно мислячих керівників.
- ❖ Деконцентрація галузі тваринництва (в сільгосппідприємствах виробляється 11,0 % - м'яса, молока – 7%, та яєць – 25%, по Україні відповідно 37, 19, 50%)

*\*Джерело: побудовано автором*

У розвитку агропромислового комплексу залишається низка складних проблем, які потребують вирішення. Існуючий диспаритет цін на

сільськогосподарську продукцію та матеріально-технічні ресурси, які використовуються в агропромисловому комплексі, призводить до постійного дефіциту фінансових ресурсів, унеможлиблює забезпечення належного рівня техніко-технологічного переоснащення аграрного виробництва, переведення його на якісно новий рівень функціонування. Крім того, значна частина виробництва продукції сільського господарства зосереджена в дрібнотоварних особистих селянських господарствах, які стихійно реагують на потреби ринку і де досить складно застосовувати новітні технології виробництва. Існує ряд можливостей, які варто задіяти для покращення становища сільських територій. Тернопільщина має невикористаний сільськогосподарський потенціал у галузі вирощування овочів, фруктів та переробки харчової продукції. Основою цього потенціалу є частково незабезпечені споживчі потреби населення області. Регіон має значний потенціал у виробництві екологічно чистих продуктів харчування. На жаль, згадані можливості часто не використовуються. Собівартість виробництва не відрізняється від цін в інших країнах, проте високі проміжні витрати (велика кількість посередників, податки, відсутність належних приміщень для зберігання продуктів, центрів дистрибуції, тощо) впливають на високу ціну збуту. Важлива проблема, пов'язана з концентрацією земель – вивільнення робочої сили з сільської місцевості та пов'язане з цим «вимирання» сіл. Крім того, вихід дрібних агровиробників до регіональних та зовнішніх ринків збуту є досить обмежений, поряд з чим значні потреби регіону в місцевій сільськогосподарській продукції забезпечуються за рахунок імпорту. Впродовж багатьох років, великою проблемою цього сегменту ринку є значна затримка в розвитку його логістики. Проведені дослідження, оцінка і аналіз потенціалу та ринкових позицій Тернопільської області дозволяють виділити можливості і загрози.

На основі проведених оцінок (SWOT – аналізу, експертних оцінок і оцінок населення) визначений ранг проблем економічного та соціального розвитку області за ступенем гостроти.

Таким чином, згідно з підсумковою оцінкою (SWOT – аналізу, експертних оцінок і оцінок населення) визначено наступні конкурентні переваги Тернопільського регіону в розвитку:

- високотехнологічного агропромислового комплексу
- виробничої та соціальної інфраструктури
- середнього та малого бізнесу, туристично-рекреаційної сфери освіти і науки в напрямку європейського науково-освітнього простору.

Таблиця 3.2

**Оцінка проблем економічного та соціального розвитку Тернопільської області\***

Перелік проблем	Ранг проблеми за ступенем гостроти			Сума балів	Підсумковий ранг проблеми
	за SWOT - аналізом	за результатами експертної оцінки	за результатами опитування населення		
Розвиток промисловості	1	1	2	4	1
Створення робочих місць	2	4	1	7	2
Переробка сільськогосподарської продукції	3	2	6	11	3
Рівень оплати праці	4	5	5	14	4
Розвиток соціальної інфраструктури	5	7	3	15	5
Розвиток фермерства	8	3	7	18	6
Якість середовища життєдіяльності	9	6	4	20	7
Масова трудова міграція	10	9	8	27	10
Забезпечення житлом	11	13	9	33	11
Водопостачання	12	12	11	35	13
Енергозабезпечення	13	8	13	34	12
Розвиток будівництва	5	11	12	28	9
Розвиток туризму	3	10	10	23	8

\*Джерело: побудовано автором

Одночасно й надалі, задля ефективного використання економічного потенціалу, подальшого розвитку соціальної сфери села в умовах реформування аграрного сектору економіки значну увагу необхідно приділяти розвитку сільськогосподарської кооперації, спрямовувати зусилля на створенні можливостей для дрібних виробників сільськогосподарської продукції, а саме: впроваджувати застосування кращих сортів і гібридів сільськогосподарських культур в галузі рослинництва та підвищення селекційно-генетичного потенціалу поголів'я худоби у галузі тваринництва (особливо у молочній галузі); підвищувати ступінь переробки сільськогосподарської продукції малими господарствами, кооперативами, збільшуючи її додану вартість; створювати кращі можливості для реалізації сільськогосподарської продукції у межах регіону та експортні можливості; покращити доступ сільгоспвиробників до місцевого, національного та міжнародного ринків Одним із ключових факторів, що впливатиме на покращення виробничої діяльності

сільгоспвиробників області, відмічено у «Стратегії розвитку Тернопільської області на період до 2020 року», буде залучення інвестицій. [148] У сфері агропромислового комплексу планується реалізувати 5 інвестиційних проектів, із них: 3 – у сфері тваринництва, 2 – в галузі рослинництва. З метою розвитку самодостатніх та фінансово-незалежних територіальних громад області необхідно проводити інформаційно-роз'яснювальну роботу з жителями області щодо стимулювання співробітництва та добровільного об'єднання територіальних громад, зокрема шляхом об'єднання їх ресурсів, розроблення планів розвитку і реалізації спільних проектів;

Сільське господарство області є одним із найважливіших елементів економіки, має величезний вплив на всі загальноєкономічні показники. За обсягом виробництва в галузевій структурі сільського господарства Тернопільщини найбільше значення має виробництво продукції рослинництва. Слід зазначити, що потенціал сільського господарства області використаний наполовину. Криється він у економічному зміцненні малого виробника, розвитку кооперації. Варто відзначити цікаву тенденцію, що все більше великих українських компаній вже працює у форматі кооперації з малими та середніми виробниками. Така співпраця є вигідною: для великих гравців – це забезпечення якісної гарантованої за обсягами сировинної бази, для малих – можливість отримувати фінансову підтримку та виходити на нові ринки. Держава ж отримує зростання зайнятості у сільській місцевості.

Для забезпечення подальшого розвитку сільського господарства, його результативного функціонування необхідно здійснювати політику, спрямовану на формування якісного потенціалу та його оцінку. Рациональне формування й використання ресурсного та виробничого потенціалу області сприятиме підвищенню ефективності господарської діяльності в цілому, зміцненню їх конкурентних переваг. Зокрема:

- здійснення активних заходів щодо легалізації “тіньової” зайнятості та обов'язкової реєстрації працюючих найманих робітників, зайнятих у малому бізнесі шляхом укладання трудових договорів між працівниками та суб'єктами підприємництва;
- сприяння розширенню сфери застосування праці у сільській місцевості шляхом:
  - розвитку малих підприємств з переробки сільгосппродукції;
  - розвитку різних організаційно-правових форми агроформувань на ринкових конкурентних умовах;
  - створення заготівельних, збутових, агросервісних фірм;
  - організації сімейних, фермерських господарств;
  - розвитку особистих підсобних господарств;

- створення сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів;
- створення умов для комплексного відродження сфери побуту;
- створення умов для комплексного розвитку сільських територій та суттєве підвищення соціальних стандартів проживання сільського населення;
- зупинення закриття, а також відновлення діяльності раніше закритих та відкриття нових закладів соціально-культурного призначення в сільських населених пунктах;
- нарощування обсягів житлового будівництва на основі спеціальних програм його підтримки;
- збільшення обсягів будівництва інженерних мереж та споруд.

### **3.2. РОЛЬ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ**

Сучасний економічний і науково-технічний розвиток аграрного сектора характеризується глобалізацією ринку, загостренням на ньому конкуренції товаровиробників, збільшенням чисельності працівників, зайнятих висококваліфікованою працею, зростанням рівня технологічного виробництва, поширенням всебічної оперативної інформації.

Підвищення конкурентоспроможності вітчизняного аграрного виробництва полягає у створенні умов для зростання загального рівня продуктивності сектору на засадах сталості, за гармонійного поєднання різних галузей сільського господарства і типів господарств (великих, середніх і малих), коли кожне з них займає найбільш притаманну йому ринкову нішу. Це поєднання має відкрити можливості для раціонального використання земельно-ресурсного потенціалу, а також створення умов рівного доступу виробників до техніко-технологічних та організаційних інновацій, фінансів, ринкової інфраструктури, вигід від експорту продукції.

Сільськогосподарське виробництво нерозривно пов'язане з підприємницькою діяльністю. Крім того, остання є основою розвитку ринкових відносин та основним джерелом отримання доходів більшості жителів села [77].

Підприємництво як вид господарської діяльності – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик діяльність, яку ведуть суб'єкти господарювання (підприємці) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку [32, с. 24].

На даний час розвиток підприємництва у сільськогосподарських підприємствах характеризується низкою проблем та труднощів. В основному це обумовлено їх низкою конкурентоздатністю, обмеженістю ресурсів для розвитку підприємств на інноваційно-інвестиційній основі, впливом чинників зовнішнього і внутрішнього середовища.

На виробничу діяльність сільськогосподарських підприємств значний вплив має формування ефективного підприємницького середовища (рис. 3.2).

В економічній літературі виділяють кілька основних чинників. Це природно-економічні, до яких відносять енергетичні ресурси, сировину для виробництва, довкілля та екологічні чинники. До групи економічних чинників належать ринкові елементи – кон'юнктура ринку, конкуренція, інвестиційна діяльність та інфляційні процеси. Соціально-культурні чинники також мають значний вплив – це насамперед, традиції, культура та духовні цінності. До демографічних чинників належить наявність трудових ресурсів у регіоні та

динаміку міграції. Фінансово-кредитні включають акціонерний та позиковий капітал, систему кредитування та розвиток ринку цінних паперів. Не менш важливі й державно-політичні чинники, які формують законодавче поле функціонування сільськогосподарських підприємств, зокрема податкове законодавство, і в цілому державну політику.

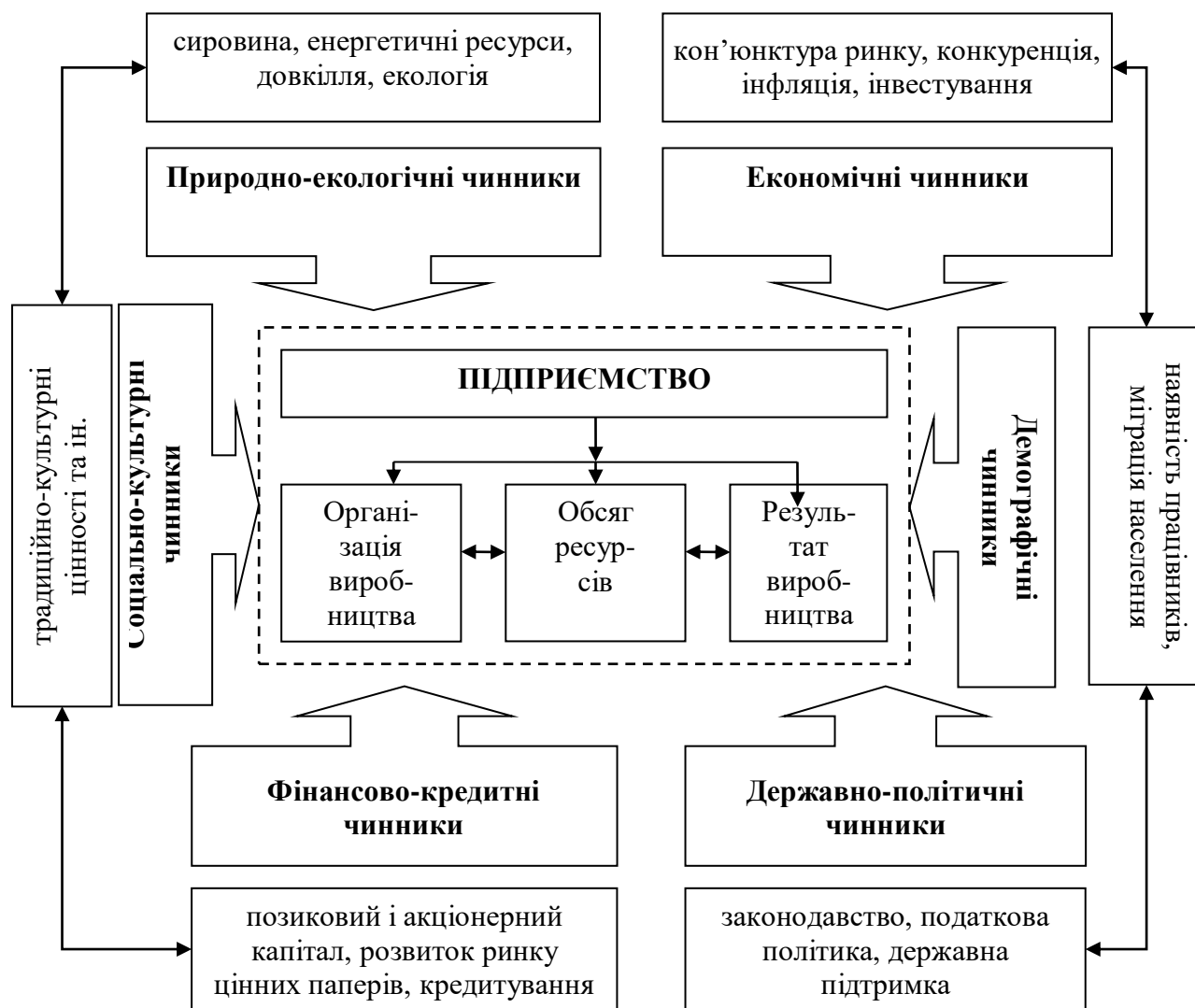


Рис. 3.2. Основні чинники впливу на формування підприємницького середовища\*

\*Джерело. Власна розробка автора.

Серед внутрішніх чинників які впливають на ефективність виробничої діяльності розрізняють власне організацію виробництва, обсяг ресурсів, необхідних для здійснення підприємницької діяльності та результати виробництва.

У сукупності вони формують середовище, в якому відбувається підприємницька діяльність, і по-різному різний впливають на нього залежно від економічної ситуації, яка склалася.

Виходячи з одержаного узагальнення, підприємницьке середовище – це система взаємопов’язаних між собою організаційних та економічних чинників, які створюють умови для здійснення підприємницької діяльності.

Внутрішнє та зовнішнє середовище нерозривно пов’язані між собою і розглядати їх необхідно лише в сукупності. Так, наприклад, для аналізу внутрішнього середовища потрібно визначити тенденції та зміни, які відбулися за останній час у зовнішньому середовищі.

Для перевірки системи господарювання, та визначення потенціалу впливу середовища на підприємство слід детально визначити та вивчити всі його сторони. Це необхідно для виявлення сильніших його сторін, що в подальшому дасть змогу в разі потреби послабити негативний вплив на виробничу діяльність товаровиробника.

Після цього здійснюється порівняння та визначення найбільш впливових факторів, на які необхідно звернути особливу увагу та які забезпечать ефективне функціонування підприємства на перспективу, враховуючи нестабільну ринкову кон’юнктуру.

Із літературних джерел вітчизняних та зарубіжних вчених встановлено, що існує три основних підходи до аналізу факторів внутрішнього середовища (виробничого потенціалу):

- ресурсний (обліково-звітний);
- структурний (функціональний);
- цільовий (проблемно-орієнтований).

Ресурсний підхід, зорієнтований на виявлення виробничого потенціалу як сукупності виробничих ресурсів, визначає його величину як суму фізичних і вартісних оцінок окремих його складових. Оцінюючи виробничий потенціал, треба враховувати насамперед наявні ресурси серед яких: матеріально-технічні з окремим дослідженням знарядь і засобів праці, трудові, енергетичні та інформаційні, фінансові (грошові). Ресурси мають вартісну оцінку та цільову спрямованість на створення доданої та споживчої вартості.

Структурний підхід, направлений на знаходження раціональної структури виробничого потенціалу підприємства, визначає його величину виходячи з прогресивних норм і нормативних співвідношень, заданих найбільш досконалими технологіями, організацією виробництва загалом і окремих підсистем підприємства, що використовуються в галузі сільського господарства.

Цільовий підхід, спрямований на встановлення відповідності наявного потенціалу досягненню поставлених цілей, визначає його величину як рівень відповідності окремих складових потенціалу необхідному, дещо ідеальному



уявленню про склад, структуру та механізми функціонування потенціалу для виробництва конкурентоспроможної продукції.

Нижче наведено загальні показники, які можна застосувати для аналізу внутрішнього середовища підприємства:

- наявність чітко визначених цілей та стратегії;
- форма власності;
- конкурентоспроможність підприємства;
- рівень концентрації (раціональність розмірів);
- рівень спеціалізації та можливість виробничої диверсифікації;
- капітало-, науко-, трудомісткість продукції;
- додана вартість продукту.

Усі складові внутрішнього середовища взаємопов'язані. При суттєвих змінах однієї з них відбувається зміни інших, тобто виникає необхідність зміни інших факторів.

Крім основних чинників які формують підприємницьке середовище слід відмітити й такі як:

- правове поле господарювання;
- податкове законодавство;
- регуляторна політика;
- конкуренція на ринку;
- доступ до ресурсів;
- уміння розпоряджатися результатами виробництва;
- формування обігових коштів;
- здатність до впровадження прогресивних технологій;
- організація діяльності та управління підприємством;
- підбір кадрів.

Їх вплив на виробничу діяльність сільськогосподарського підприємства посилюється тоді, коли йдеться про використання основних ресурсів підприємства – землі, робочої сили, матеріально-технічних ресурсів та фінансів. Особливо їхня роль зростає, або знижується за посилення впливу зовнішнього середовища.

До чинників, які доповнюватимуть основні зовнішні, можна віднести такі як:

- економічний стан держави;
- кредитна політика;
- зайнятість населення;
- доходи населення;
- запровадження реформ;
- регіональна інтеграція;
- фінансова політика міжнародних установ.

Розрізняють мікро - та макросередовище функціонування підприємства. Макросередовище являє собою сукупність зовнішніх щодо підприємства суб'єктів і сил, які безпосередньо впливають на його діяльність і які, в свою чергу, перебувають під впливом цієї діяльності.

За оцінкою кризової ситуації в якій опинилося агропромислове виробництво України, зовнішнє середовище агропромислових формувань відзначається підвищеною складністю, оскільки кількість факторів на які організація змушена відреагувати, надзвичайно велика, сила впливу доволі відчутна на її внутрішні зміни. Зовнішнє оточення підприємств АПК характеризується підвищеною рухомістю, бо зміни у ньому відбуваються надзвичайно швидко. Невизначеність зовнішнього середовища агропромислових формувань спричинена недостатньою кількістю інформації про різноманітні зміни. Звідси випливає, що в таких умовах менеджерам агропромислових формувань важко здійснювати управління організаціями. Тому першою найважливішою умовою забезпечення виживання та успіху організації є вміння керівників оперативно реагувати на зміни у зовнішньому оточенні захисними функціями з метою нейтралізації негативного впливу на її внутрішні складові. Навіть якби зміни, що відбуваються в ньому, були незначними, все ж керівникам потрібно звертати на них увагу, адже організація залежить від зовнішнього середовища в багатьох аспектах (зокрема у виборі постачальників, споживачів, посередників, у конкурентній боротьбі). Факторами виживання організації, тому з однієї сторони, менеджер повинен виявити найбільш суттєві з них, які впливають на внутрішнє середовище, а з іншого боку запропонувати найефективніші способи реакції на зміну цих факторів.

Тому зовнішнє оточення буває прямої і непрямой дії (середовище непрямого впливу). Фактори прямої дії – це ті, які безпосередньо впливають на діяльність організації і на які вона повинна в першу чергу реагувати. До факторів прямої дії відносяться: споживчі, постачальники, посередники, конкуренти, державні органи влади та ін.

Потреба найефективнішого використання зв'язків з оточенням спонукала до ряду досліджень у напрямі сутності, структури й механізмів функціонування проміжного зовнішнього середовища, яке безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства і на які підприємство може впливати через встановлення ефективних комунікацій.

До факторів непрямої дії відносяться фактори, які не мають безпосереднього впливу на діяльність організації, але вона повинна їх враховувати і в міру необхідності реагувати на них. До факторів непрямої дії відносяться: економічне, науково-технічне, політичне, культурне, екологічне, соціальне, міжнародне, природне середовище.

Слід визначити, що для сільськогосподарських підприємств природне середовище виступатиме як фактор прямої дії, оскільки саме він є одним з визначальних у кінцевих результатах діяльності.

Для того, щоб менеджер умів приймати правильні управлінські рішення з питань впливу зовнішнього середовища на його організацію, він повинен чітко усвідомити характеристики, які йому властиві.

Перша характеристика – складність. Під складністю зовнішнього середовища розуміють кількість факторів, на які організація змушена реагувати і силу впливу кожного з них. Наприклад, якщо підприємство має більшу кількість споживачів, конкурентів, посередників пов'язане з багатьма контактними аудиторіями, тут розуміється, що воно знаходиться в складнішому зовнішньому середовищі, ніж те, у якого їх менше.

Друга характеристика – рухомість зовнішнього середовища. Це швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації. Кожна організація знаходиться у постійному русі. Однак для деяких з них зовнішнє середовище буде більш рухомим, ніж для інших. Крім того, у різних підрозділах однієї організації зовнішнє середовище буде відзначатися різною рухомістю. Наприклад, для відділів науково-дослідних розробок, маркетингу зовнішнє середовище буде рухомішим, ніж для виробничого чи інших підрозділів.

Невизначеність зовнішнього середовища вона характеризується кількістю інформації, яка надходить про той чи інший фактор і ступенем достовірності цієї інформації. Якщо інформації надходить мало і немає впевненості у її достовірності, то це свідчить про невизначеність зовнішнього середовища.

Взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища – фактори зовнішнього оточення діють на внутрішнє середовище організації з певною силою, і взаємозв'язані між собою. Зміни одного фактора спонукають зміни інших.

З огляду на наведене вище, слід зазначити, що важливий вплив на внутрішнє середовище організації виявляють фактори як прямої, так і непрямої дії зовнішнього оточення. Отже, вивчення зовнішнього оточення в аграрному бізнесі, вміння реагувати на зміни, що у ньому відбуваються, є важливою запорукою прийняття раціональних управлінських рішень, передбачення кризових ситуацій, прорахунків у економічних і соціальних відносинах підприємств АПК.

Однією з головних умов виходу сільськогосподарського виробництва з кризи є розвиток внутрішнього ринку сільськогосподарської продукції, через збільшення купівельної спроможності населення.

Рівень і якість життя людей, конкурентоспроможність та стратегічний розвиток підприємств органічно взаємопов'язані і взаємообумовлені. Пріоритети, зміна параметрів кожного із них потребує проведення адекватних змін в параметрах інших пріоритетів [153, с.40].

Паралельно-послідовна зміна в розвитку соціально-економічних систем повинна проводитися в названих трьох взаємозв'язаних напрямках. Лише при такому підході можливо забезпечити єдність інтересів. При цьому потрібно розширити розуміння рівня та якості життя людей, обмежуючи не лише межами підприємства і населеного пункту, а й розглядати його в розширеному варіанті: на рівні адміністративного району, на рівні обраного сегмента ринку певного продукту, товару чи послуги [153, с.40].

При такому підході регіон і певний сегмент ринку повинні досліджуватися і оцінюватися за критерієм платоспроможного населення як суб'єкта розвитку пропозицій, а відповідно – стратегічного розвитку підприємств, підвищення рівня їх конкурентоспроможності та рівня якості життя як трудового колективу, так і населення відповідних територій і сегментів ринку [153, с.41].

Платоспроможність населення – базова основа соціально-економічного розвитку суспільства та функціонування усіх підсистем забезпечуючого спрямування [153, с.41]. При цьому доцільно не упускати екологічний фактор, який є головною умовою забезпечення життєдіяльності людини. Економічна складова – функціонально-забезпечуючий фактор розвитку людини шляхом формування здорового екологічного та соціального клімату життєдіяльності основного суб'єкта природи [153, с.41].

Схематично такий взаємозв'язок представлено на рис.3.3.



Рис. 3.3. Взаємодія основних факторів розвитку соціально-економічних систем, орієнтованих на людину\*.

\*Джерело[153, с.41].

Сільський розвиток потребує комплексного підходу до вирішення всіх проблем сільського регіону – економічних, соціальних, екологічних, демографічних тощо. На практиці всі напрямки державної політики в межах своєї взаємодії мають давати синергетичний ефект, створюючи певне середовище розвитку, оскільки співпраця у сферах аграрного і сільського

розвитку є надзвичайно важливим для вирішення ключових питань, пов'язаних з продовольчою безпекою, зменшенням рівня бідності та економічним розвитком [152, с. 261].

Розвиток аграрного сектора економіки пропонується здійснювати за системою екологічних, соціальних і економічних показників. При цьому акцентувати увагу потрібно на пріоритетності показників екологічного стану і соціального розвитку при достатньо високому рівні життя працюючих з урахуванням рівня реальної заробітної плати та соціальної сфери [2].

Такий методологічний підхід базується на теоретичних положеннях К. Маркса – єдності матеріального і духовного виробництва. Це впливає з того, що у вартість робочої сили К. Маркс вкладав життєві засоби для задоволення матеріальних і духовних потреб сім'ї, як основи відтворення людського капіталу на основі системності і збалансованості. Така позиція залишається надзвичайно актуальною в умовах розвитку самоврядування, підвищення ролі сільських громад та пошуку джерел для розв'язання соціальних проблем, притаманних сучасному періоду трансформаційних процесів, що відбуваються в аграрному секторі економіки і сільській місцевості [38].

Обґрунтування та розробка механізмів сталого розвитку сільських територій у сучасних умовах повинні базуватися на положеннях синергетичної теорії для забезпечення самоорганізації та еволюції соціально-економічних параметрів сільських територій. Доцільність синергетичного підходу для дослідження розвитку сільських територій впливає також з їх історико-еволюційної природи. Споконвіку неформальні інститути розвитку сільського суспільного прошарку були орієнтовані на безкорисливість, патріотизм, турботливість, господарність. Таке середовище характеризувалось високою синергією й забезпечувало колективну вигоду, яка по суті, виступала індивідуальною вигодою кожного [152, с. 262].

Для забезпечення позитивного синергетичного ефекту потрібно, щоб вектори економічного, екологічного та соціального розвитку демонстрували тенденцію до зростання. Цього ефекту можна досягти лише при створенні надійного механізму забезпечення синергетичної взаємодії векторів сталого розвитку сільських територій. Суть якого полягає в досягненні позитивного ефекту синергії сільських територій, оскільки він повинен базуватися на певній інституціональній платформі, основою якого повинна виступати Державна цільова програма сталого розвитку сільських територій, де основний акцент ставиться на підвищенні конкурентоспроможності аграрного виробництва [152, с.263].

Результат функціонального забезпечення синергетичної взаємодії векторів сталого розвитку сільських територій показано за допомогою графічної моделі (рис. 3.4.)

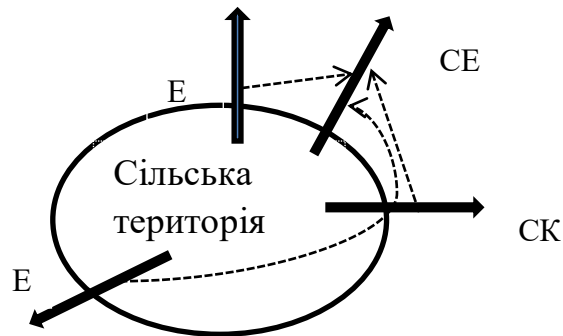


Рис.3.4. Модель реалізації механізму забезпечення синергетичної взаємодії векторів сталого розвитку сільських територій\*.

*\*Джерело:[152, с.263].*

Різновекторність в економічних, соціальних і економічних підсистемах в їх органічній єдності повинні забезпечуватися раціональним співвідношенням міри і гармонійної збалансованості.

В даній моделі вектори сталого розвитку сільських територій мають різнонаправлений характер відносно один одного та різні кількісні параметри розвитку. Щодо економічного розвитку (ЕК) то він характеризується по відношенню до інших певним розвитком та економічним зростанням. Вектор екологічного розвитку (Е) характеризується погіршенням кількісних параметрів екологічного середовища. Вектор соціально-культурного розвитку (СК) перебуває в стані стагнації, що супроводжуються якісними змінами свідомості сільського населення та кількісним погіршенням соціальних параметрів. Слід зазначити, що в цілому вони розвиваються неузгоджено і не враховують цілі один одного. Тому лише завдяки механізму забезпечення синергетичної взаємодії векторів сталого розвитку сільських територій можна досягти інтеграції цілей функціональних складових сталого розвитку та синхронізувати їх діяльність в єдиному векторі розвитку направленому на забезпечення позитивного синергетичного ефекту. При цьому слід враховувати, що розвиток векторів Е і СК відбуватиметься за рахунок вектора ЕК. Тому ця складова сталого розвитку вимагає особливого зміцнення та стійкої бази, оскільки після механізму поєднання всіх елементів у єдиний вектор розвитку, економічні параметри суттєво зміняться у сторону кількісного зменшення [152, с. 264].

Як відомо, успішна підприємницька діяльність пов'язана з постійним удосконаленням і оновленням виробництва. Ринкові умови вимагають швидкого реагування на нові тенденції. Конкурентні позиції підприємницької

структури реалізуються через нововведення, а нововведення потребують інвестицій та ефективного управління інноваційними процесами, тому для підприємця особливо важливо знати середовище, в якому він функціонує.

Сільськогосподарське підприємництво прямо чи опосередковано впливає на розвиток абсолютно всіх сфер суспільного життя на селі, а сільськогосподарське виробництво залишається основною сферою зайнятості сільського населення.

Концепція та механізми розвитку сільських поселень мають бути сформовані таким чином, щоб зберегти не лише їх виробничі та екологічні функції, але й специфічні поза аграрні, зокрема культурозберігаючі. Тому програма розвитку сільських територій повинна базуватися з використанням комплексного підходу на засадах стійкого розвитку та ощадливого ставлення до місцевих умов, зокрема традицій, біологічного розмаїття, звичок та унікальних природних умов.

Однією з основних передумов забезпечення розвитку сільських територій є ефективне функціонування сільськогосподарських підприємств.

Таблиця 3.3

**Основні показники діяльності сільськогосподарських підприємств  
Тернопільської області\***

Показник	Рік				Відхилення 2016 р. до 2010 р. (+,-)
	2010	2015	2016	2017	
Валова продукція сільського господарства (у постійних цінах 2010 року) з розрахунку на одного працюючого, тис. грн.	157,7	365,5	373,5	421,6	263,9
Чистий прибуток, з розрахунку на одного працюючого, тис. грн	42,2	21,7	75,6	179,6	137,4
Рівень рентабельності операційної діяльності, %	20,7	23,2	24,1	22,3	1,6
Кількість найманих працівників, тис. осіб	15,1	11,3	12,0	12,7	-2,4
Середньомісячна заробіт-на плата одного працівника, грн	1278	2927	3966	6024	4746

\*Джерело: побудовано за [140].

Проведені дослідження показали, що в сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області відмічено зростання показників ефективності господарської діяльності (табл.3.3.). Проте, негативним є той факт, що ріст продуктивності праці та її оплати супроводжувався значним скороченням чисельності працівників зайнятих в сільськогосподарському виробництві. Так, за аналізований період в сільськогосподарських

підприємствах Тернопільської області кількість найманих працівників зменшилась на 2,4 тис. осіб.

Із зміною соціально-економічної ситуації виникла потреба у вдосконаленні виробничої структури сільського господарства, стимулюванні розвитку сільськогосподарського підприємництва як основного чинника підтримання продовольчої безпеки країни. В результаті аграрної реформи в Україні склалась багатокладна економіка, що характеризується плюралізмом форм підприємництва, які базуються на приватній та приватно-суспільній формах власності (табл.3.4). Успіх здійснення підприємницької діяльності значною мірою залежить від вдало вибраної організаційно-правової форми підприємництва.

Таблиця 3.4

**Кількість сільськогосподарських підприємств за організаційно-правовими формами підприємництва\***

Суб'єкти господарювання	Україна		Тернопільська область	
	2010 р.	2017 р.	2010 р.	2017 р.
Господарські товариства	7428	6967	198	208
Приватні підприємства	4229	3215	237	122
Кооперативи	1262	448	5	32
Фермерські господарства	43475	34137	614	636
Державні підприємства	360	199	4	5
Підприємства інших форм господарювання	1633	592	62	13
Усього	58375	45558	1120	1016

\*Джерело: [144].

Серйозним викликом стійкості галузі є скорочення кількості малих господарств – суб'єктів підприємництва. Впродовж 2010-2017 рр. чисельність фермерських господарств в Україні зменшилась на 21,5%.

Зменшення кількості малих аграрних господарств в Україні зумовлено негативними політичними та соціально-економічними процесами, а саме: втратою частини території, зменшенням державної підтримки, посиленням впливу великих інтегрованих структур на аграрний сектор та інших.

Вирішення соціально-економічних проблем, зумовлених такими викликами, можливе на ґрунті активізації підприємницької ініціативи, в тому числі за рахунок забезпечення її суспільною підтримкою на основі реалізації державної програми розвитку сімейних ферм як особливої форми аграрної підприємницької діяльності. Для цього держава має запровадити такі економічні механізми й стимули, які б спонукали господарства населення реєструватися як сімейні фермерські господарства, створити пільгові умови реєстрації, спрощений облік і чітку прозору систему оподаткування, яка б демонструвала всі вигоди та перспективи даної форми господарювання, що



полягають у можливості отримувати ширший доступ до кредитних ресурсів, мати перспективи розвитку, технічного й технологічного оновлення, отримувати вищий дохід від збуту своєї продукції, стати основою відродження сільських територій.

Наявність сприятливого підприємницького середовища на селі, безперечно, позитивно впливає на рівень розвитку бізнесу, який є головним джерелом формування трудових та фінансових ресурсів для сільської території [93. с. 64]. Це безпосередньо проявляється у гарантуванні зайнятості сільського населення, що сприяє підвищенню їхнього рівня життя, а також у сплаті податків як джерела формування бюджетів сільських громад.

Економічним критерієм розвитку сільської території є здатність підприємницьких структур, що тут функціонують, в умовах вільної конкуренції забезпечувати виробництво продукції згідно з ринковим попитом. Його реалізація впливає на задоволення споживчих потреб населення сільської території, визначає рівень економічної вигоди господарюючих суб'єктів та рівень добробуту сільських жителів.

Такий підхід відкриває можливості повноцінного залучення сільського населення до подолання диспропорцій у сільськогосподарському виробництві і, відповідно, збалансування на цій основі його продуктової та організаційної структур.

Поліпшення соціального та економічного становища на селі вимагає, насамперед, здійснення комплексних перетворень в аграрній сфері країни та заходів щодо підготовки сільськогосподарських підприємницьких структур до діяльності в умовах повноцінного функціонування ринку землі, в тому числі:

- сприяння розвитку малого бізнесу у сферах виробництва та переробки сільськогосподарської продукції;

- підтримка розвитку обслуговуючих кооперативів, створення мережі кооперативних банків та кредитних спілок, діяльність яких переважно спрямована на обслуговування малого і середнього підприємництва в сільській місцевості;

- сприяння розвитку регіональних кластерів у сільських регіонах, орієнтованих на матеріально-технічне забезпечення агропромислового виробництва та переробку, зберігання і збут сільськогосподарської продукції;

- розвиток системи кредитування сільського населення, яке започатковує підприємництво, шляхом виділення з державного і місцевих бюджетів засобів для здешевлення кредитних ставок і надання поворотних позик на формування фондів сільських кредитних союзів.

Отже, проведене дослідження дає підстави стверджувати, що сільськогосподарське підприємництво є основою розвитку сільських територій

і зростання добробуту сільського населення. Сільськогосподарські підприємства виконують важливу роль в розвитку сільських територій, зокрема через формування дохідної частини місцевих бюджетів, розширення зайнятості сільського населення та збільшення їх доходів, підвищення рівня інфраструктури аграрного виробництва, реалізацію проектів територіального розвитку.

Подальша активізація процесів підприємницької діяльності на селі залежить від ефективності системи державної політики, яка повинна передбачати стимулювання розвитку нових підприємницьких структур (трансформація дрібних власників ОСГ у сімейні ферми), сільськогосподарської обслуговуючої кооперації, системи кредитування сільського населення, яке започатковує підприємництво, системи прямої фінансової підтримки виробників сільськогосподарської продукції.

### **3.3.ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

На забезпечення сталого розвитку аграрного виробництва у великій мірі впливає тісна взаємодія багатьох організаційних, економічних, техніко-технологічних, природних та інших чинників. Від їх скоординованої дії значною мірою залежить результативність як виробничо-господарських структур, так і окремих галузей та видів виробництва сільськогосподарської продукції.

Ефективності виробництва сільськогосподарських підприємств та її підвищенню завжди надавалось великого значення. Але у зв'язку з проблемами, що виникають в ринкових умовах роль ефективності значно зростає. Забезпечувати високу ефективність діяльності аграрних підприємств дозволяє економічна свобода у виборі їхньої діяльності, ринків збуту своєї продукції та партнерів. Ці процеси мають відбуватися одночасно з розвитком сільських територій і розв'язанням усіх соціальних проблем села.

Сьогоднішній стан розвитку вітчизняного сільського господарства при наявності родючих земель, вигідного географічного положення країни, сприятливих кліматичних умов, дешевої робочої сили на селі не забезпечує сільськогосподарським товаровиробникам досягнення високої ефективності виробництва та належної конкурентоспроможності продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Ринкові умови господарювання вимагають активного використання організаційних чинників підвищення ефективності виробництва. Важливе значення має активізація ролі держави у регулюванні економіки та активізація людського чинника. Особливе місце в управлінській діяльності у сфері виробництва посідає господарський механізм.

Ситуація, що склалася в аграрному секторі, значною мірою спричинена недосконалою організацією виробництва та управління, допущеними помилками в ході проведення аграрної реформи, недостатнім забезпеченням ресурсами та ефективністю їх використання, низькою дієвістю господарського механізму тощо.

Гострою проблемою для агропромислового виробництва залишається відсутність належних інтеграційних зв'язків між суб'єктами господарювання. Тому актуальним у частині державної політики розвитку всієї системи аграрного господарювання є створення правової й економічної мотивації щодо подальшого розвитку процесу інтеграції та дієвих форм господарювання.

Новизна представлених матеріалів полягає в сучасному підході щодо основних напрямів підвищення ефективності виробництва в умовах формування

та розвитку територіальних сільських громад. Удосконалено тлумачення економічної сутності поняття механізму господарювання, який має бути спрямований на досягнення високоефективних результатів виробництва. Дістали подальшого розвитку методичні підходи щодо організаційно-економічного механізму поглиблення інтеграційних процесів у системі «виробництво – переробка – реалізація сільськогосподарської продукції» та наукові засади стосовно необхідності посилення державного регулювання та підтримки сільського господарства в умовах ринкових трансформацій.

Для забезпечення стабільного і ефективного аграрного виробництва та раціонального використання його ресурсного потенціалу важливе значення мають механізми регулювання процесів відтворення в АПК. В економічній енциклопедії механізм тлумачиться як система, пристрій, спосіб, що визначають порядок певного виду діяльності [50, с.355]. Отже, механізм – це об'єктивна категорія, що характерна для всіх явищ та процесів і особливо у сфері виробничо-господарської діяльності, яка формується на дотриманні відповідних принципів ведення господарства.

Загальними принципами господарювання відповідно до «Господарського кодексу України» є [33, с.6]:

- забезпечення економічної багатоманітності та рівний захист державою усіх суб'єктів господарювання;
- свобода підприємницької діяльності у межах, визначених законом;
- вільний рух капіталів, товарів та послуг на території України;
- обмеження державного регулювання економічних процесів у зв'язку з необхідністю забезпечення соціальної спрямованості економіки, добросовісної конкуренції у підприємстві, екологічного захисту населення, захисту прав споживачів і безпеки суспільства та держави;
- захист національного товаровиробника;
- заборона незаконного втручання органів державної влади та органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб у господарські відносини.

Особливе місце в управлінській діяльності у сфері виробництва посідає господарський механізм, або механізм господарювання, який має дуже важливе значення в умовах функціонування ринкової економіки.

Категорія «господарський механізм» виникла в 70-х роках минулого століття як наукове усвідомлення глибоких недосконалостей у виробничих відносинах в умовах тодішньої господарської системи, що одержала назву «командно-адміністративної». Як відомо, темпи зростання обсягів ресурсів, що надходили в сільське господарство, значно випереджали темпи збільшення приросту продукції. Через відсутність дієвих мотиваційних механізмів використання ресурсів було неефективним. Кількісне зростання виробництва, як

зазначає Б. Пасхавер [110, с. 69], забезпечувалося колосальним рентним потенціалом країни та закритістю її економіки.

Активно досліджувати процеси, пов'язані з формуванням господарського механізму науковці почали ще в 60-х роках минулого століття. Теоретичні і практичні проблеми формування і функціонування механізму регулювання аграрних відносин, їх сутності та впливу на процеси відтворення в агропромисловому виробництві досліджувались такими вченими-економістами: В. Амрбосовим, В. Андрійчуком, П. Гайдуцьким, О. Гудзинським, М. Дем'яненком, О. Єрмаковим, Й. Завадським, І. Лукіновим, М. Маліком, Т. Маренич, В. Месель-Веселяком, С. Мочерним, Б. Пасхавером, П. Саблуком, В. Терещенком та іншими.

У перші роки незалежності основні зусилля науковців були спрямовані до ринку при недооцінці економічної ролі держави, що й призвело до утворення системи господарювання, яка не дозволила належним чином використати наявний виробничий, науково-технічний та інтелектуальний потенціал. Відповідно дещо односторонньо трактувався механізм господарювання, оскільки усе зводилось до механізму ринку, а державний вплив недооцінювався. Тому в аграрній сфері належить здійснити комплекс заходів щодо створення науково обґрунтованого механізму господарювання, який для його ефективного функціонування повинен врахувати дію ринкового механізму і доповнюватись державним регулюванням економіки.

У наукових публікаціях сутність категорії господарського механізму інтерпретується з певними відмінностями. Так, в економічній енциклопедії зазначено що «Господарський механізм – система основних форм, методів і важелів використання економічних законів, вирішення суперечностей суспільного способу виробництва, реалізації власності, а також всебічного розвитку людини й узгодження її інтересів з інтересами колективу, класу суспільства» [50, с.269].

Політична економія розглядає господарський механізм як необхідний елемент економічної системи, який являє собою сукупність конкретних економічних форм, методів та важелів регулювання економічної діяльності суспільства. Він охоплює підсистеми управління, стимулювання, фінансування, кредитні важелі, правові норми та відповідні інститути [161, с.38].

Різноманітність теоретичних і методологічних підходів до визначення поняття «господарський механізм» реалізується через багаточисельні визначення його структур, які запропоновані вченими-економістами. Так, за класифікацією Й.С. Завадського [57, с.61] до його складу входять такі блоки: організаційно-правовий механізм, економічний механізм, сукупність соціально-психологічних методів. При цьому господарський механізм трактується як сукупність

організаційних структур і форм господарювання, методів управління і правових норм, за допомогою яких досягаються цілі підприємницької діяльності. Основу господарського механізму становлять система виробничих відносин, форма власності на засоби виробництва, загальні закономірності виробництва, розподілу, обміну та споживання.

Важливу роль відіграє зв'язок господарського механізму із виробничими відносинами. З його допомогою реалізується економічна власність на засоби виробництва. Він включає в себе конкретні форми виробничих відносин: планування, фінансово-кредитні відносини, ціноутворення, прибуток, оплату праці та інші.

Разом з тим господарський механізм, як виробничі відносини, нероздільний з продуктивними силами та надбудовами. Тому необхідним компонентом господарського механізму виступають організаційні структури, які відображають рівень, внутрішню організацію та структуру продуктивних сил суспільства, конкретний ступінь і конкретні форми суспільного розподілу праці. Тобто господарський механізм включає в себе сукупність організаційно-економічних відносин, організаційно-управлінський аспект продуктивних сил.

Одночасно господарський механізм включає в себе і явища надбудови: правові норми, які регулюють трудові та майнові відносини, структуру господарського управління. Тому господарський механізм тісно пов'язаний з соціальними відносинами, виступає конкретною формою реалізації їх активної ролі щодо виробництва. У цьому плані важлива роль відводиться соціальному механізму і відповідно органам місцевого самоврядування, на баланс яких передаються об'єкти соціальної сфери. Стосовно соціальної сутності завдання господарського механізму полягає в тому, щоб людина стала активним суб'єктом соціальних, політичних, правових, культурних відносин [98, с. 248]. В умовах соціально орієнтованої економіки роль соціального механізму зростає. Він повинен бути спрямований на підвищення рівня заробітної плати, інших доходів і пільг та зростання життєвого рівня сільських трудівників.

Таким чином, господарський механізм являє собою систему тісно пов'язаних організаційно-економічних форм і методів регулювання процесу розширеного відтворення в підприємствах і об'єднаннях усіх форм власності та господарювання. Він спирається на повну економічну та юридичну самостійність господарюючих суб'єктів, економічний механізм регулювання галузі. Його основним завданням є забезпечення інтенсивного, конкурентоспроможного виробництва на інноваційній основі, погодження економічних інтересів товаровиробника, держави та споживача [6, с. 18].

Складовими елементами господарського механізму є: законодавче та правове регулювання; організаційний механізм; економічний механізм; форми

організації суспільного виробництва. Законодавче та правове регулювання включає закони, законодавчі і підзаконні акти, урядові рішення, правове регулювання договірної дисципліни.

Важливою складовою частиною господарського механізму є організаційний механізм, який ґрунтується на використанні відносин у владній системі і охоплює організаційну структуру керуючої системи (суб'єкт управління) та організаційного процесу функціонування системи, якою керують (об'єкт управління). Цей механізм включає організаційно-правові нормативи і принципи, що регулюють систему менеджменту, права, обов'язки і відповідальність її працівників та організаційний процес управлінської діяльності; розподіл праці між різними виконавцями та порядок делегування повноважень; чисельність працівників апарату управління та стимулювання їх праці.

З наведеного матеріалу можна зробити висновок, що організаційний механізм та менеджмент тісно між собою пов'язані і наближені за сутністю, але це не тотожні поняття. На практиці кожен трудовий колектив незалежно від його розміру, формує свій організаційний механізм господарювання, який є необхідною передумовою для реалізації усіх основних і додаткових функцій підприємства та досягнення поставленої мети. Отже, організаційний механізм являє собою сукупність організаційних форм і методів ведення господарства. Ними є ринкова структура організації виробництва, підприємництво і бізнес в аграрній сфері, менеджмент та маркетингова діяльність, ринкова інфраструктура тощо.

Центральною складовою частиною господарського механізму в умовах приватної власності є економічний механізм, тобто «правила гри», які включають ціновий, фінансово-кредитний і податковий механізми [133, с. 207]. Світова практика і набутий певний вітчизняний досвід підтверджують необхідність державного управління економікою в умовах ринкової трансформації і особливо на її перехідному періоді. Втілюючи в життя економічну політику, держава формує механізм впливу через закони, урядові рішення, укази, цільові програми та інші прямі і опосередковані регулятори розвитку економіки.

Економічний механізм є базисом господарського механізму, основу якого складають такі елементи як планування, комерційний розрахунок, форми організації виробництва й управління, система податків, фінансування, кредитування тощо. Він впливає на процес виробництва за допомогою економічних методів управління, тобто способи впливу на економічні процеси і явища здійснюються через інтереси працівників трудових колективів шляхом створення необхідних стимулів, які спонукають працівників підприємства спрямовувати свою діяльність на досягнення поставленої мети.

Економічний механізм визначає сутність системи господарювання як сполучна ланка між її складовими – виробничими відносинами, продуктивними силами і надбудовою (політика, держава, право). Важливу роль у функціонуванні економічного механізму відіграють економічні закони, які виражають сутність, об'єктивно необхідні економічні зв'язки і відносини, що найбільш повно відображають фундаментальний принцип науки – пізнання об'єктивних процесів розвитку суспільства [132, с. 3].

Ці закони віддзеркалюють об'єктивні, постійно повторювальні причинно-наслідкові зв'язки економічних явищ і процесів у сфері виробництва, розподілу і обміну матеріальних благ. Конкретний зміст економічного механізму узгоджується з економічною політикою держави, яка становить сукупність норм поведінки господарюючих суб'єктів і способів їх здійснення.

Сучасний економічний механізм являє собою сукупність методів і форм впливу на економічну і соціальну стабілізацію, відновлення і подальший розвиток сільського господарства через систему державної підтримки: фінансово-бюджетну, кредитну, податкову, страхову, інвестиційну, інноваційну, інформаційну, кадрову. У складі економічного механізму особливе місце належить протизатратному механізму, який становить сукупність економічних заходів, спрямованих на раціональне використання ресурсного потенціалу та зниження виробничих витрат на одиницю виробленої продукції за умов її зростання відповідно до потреб споживачів.

Дуже важливо, щоб були намічені конкретні і послідовні цілі економічного механізму, які насамперед стосуються вдосконалення організації аграрного ринку, просування сільськогосподарської продукції на ньому, створення міцної матеріально-технічної бази та розвитку науково-технічного процесу, формування стратегічних завдань з продовольчої й економічної безпеки, розвитку належної інфраструктури аграрного ринку, розширення виробництва екологічно чистої продукції, налагодження чіткої системи державного регулювання агропромислового виробництва.

Усі види механізмів взаємопов'язані, уточнюють та доповнюють один одного. Тому необхідно чітко підходити до їх сутності та особливостей формування і не ототожнювати їх.

В умовах ринку господарський механізм необхідно розглядати як систему об'єктивно існуючих, так і свідомо регульованих економічних, організаційних, соціальних відносин у процесі господарської діяльності, спрямованих на підвищення економічної ефективності ведення господарства. При розробці господарського механізму в усіх суб'єктах господарювання необхідно враховувати дію економічного механізму, який спрямований на стабілізацію їх доходів і забезпечення розширеного відтворення.



Для сільського господарства як специфічної галузі економіки дія ринкового механізму має свої особливості, які полягають у тому, що не завжди ціна на продукцію навіть при зрівноваженні попиту і пропозиції перевищує виробничі витрати сільськогосподарських підприємств. Особливостями функціонування сільського господарства є також той факт, що тут формування цін на сільськогосподарську продукцію відбувається в умовах, наближених до чистої конкуренції, а формування цін на ресурси для сільського господарства — в умовах недосконалої конкуренції. У такому випадку необхідне втручання держави, спрямоване на підтримку сільськогосподарського виробництва.

З цією метою держава може використовувати різні шляхи: пряма допомога через систему соціального забезпечення фермерських господарств, що опинилися у скрутному становищі; державні програми, спрямовані на збільшення попиту на сільськогосподарську продукцію; програми дотацій для покриття різниці між закупівельними цінами та цінами продажу на продукцію; надання пільгових кредитів шляхом певної компенсації процентів за позику, розробка науково обґрунтованої системи фінансової політики та системи оподаткування тощо.

Загалом господарський механізм агропромислового комплексу – це ринковий механізм реалізації та державного регулювання аграрних відносин в практичній діяльності підприємств. Дія господарського механізму поширюється на всі аграрні підприємства незалежно від форм власності та господарювання. Оскільки він створює однакові умови для всієї системи агробізнесу.

Функціонування господарського механізму у сільському господарстві в умовах ринкової економіки передбачає насамперед обґрунтування рівня виробництва продукції згідно із споживчим попитом і можливістю конкурентоспроможності. Разом з тим формування сучасного господарського механізму на рівні підприємств і трудових колективів вимагає повнішого врахування їх інтересів, реалізація і гармонізація яких стає головним змістом дії економічних методів управління в колективах і забезпечує ефективне виробництво. Механізм господарювання повинен бути тісніше пов'язаний не з державними структурами, а безпосередньо із суб'єктами господарювання та його трудовими колективами [6, с.16].

Однією із важливих умов функціонування ефективного механізму господарювання є наявність належної законодавчої бази, оскільки економіка аграрного сектору країни не може успішно функціонувати в умовах невизначеності та розгалуженого тіньового ринку. Якщо законодавчо-правова база формується більш успішно, то державне регулювання попиту та пропозицій на ринку недостатньо задіяне і вимагає подальшого вдосконалення.

З розвитком суспільного виробництва формуються певні умови, які зумовлюють необхідність доповнення ринкового механізму регулювання

економіки свідомим централізованим державним механізмом. Тому сучасна економіка регулюється ринковим і державним механізмом, які в сукупності становлять господарський механізм. Отже, господарський механізм у ринковій економіці — це складна система відносин, яка забезпечує злагоджене функціонування економіки на національному рівні. Він являє собою сукупність певних форм, методів і важелів регулювання економічних процесів та дій господарських суб'єктів на основі використання економічних законів і правових норм [3, с.228].

Господарський механізм покликаний забезпечити взаємодію всіх елементів господарської системи в усіх сферах діяльності, раціональне використання економічних ресурсів, стабілізувати виробництво та подальше піднесення його економічної і соціальної ефективності. Основними елементами господарського механізму є ринковий механізм та державне регулювання. Він поєднує об'єктивні і суб'єктивні фактори, які утворюють систему регулювання економіки. У цій системі взаємодіють держава, з одного боку, а ринковий механізм, з іншого. Таким чином, господарський механізм у ринковій економіці – це складна система відносин, яка забезпечує злагоджене функціонування ринкових і державних важелів на національному рівні.

В міру розвитку товарного виробництва, його монополізації та конкуренції регулюючі можливості ринкового механізму є недостатні. Недосконалість системи управління економікою в ході проведення ринкової трансформації є однією із найважливіших причин затяжної економічної кризи в країні, оскільки на зміну адміністративних методів не були своєчасно задіяні механізми ринкової економіки. Тому виникає об'єктивна необхідність активізації ролі держави у регулюванні економіки. Щодо необхідності державного регулювання економічними процесами наголошують у своїх працях вітчизняні та зарубіжні вчені: М. Туган-Барановський, С. Мочерний, І. Лукінов, В. Юрчишин, Й. Завадський, П. Саблук, І. Ушачов та інші.

Ринок обумовлює об'єктивну необхідність посилення економічних механізмів регулювання процесів виробництва і реалізації продукції як комплексної діяльності менеджменту господарськими системами від відомств до виробників продукції. Сучасні ринкові відносини є продуктом тривалої еволюції товарно-грошових відносин та держави як одного з найважливіших інститутів регулювання суспільних відносин.

Ринкова економіка пройшла різні етапи розвитку, зазнавши якісних та сутнісних змін. На першому етапі розвиток економічних систем регулювався, за образним висловом А. Сміта, "невидимою рукою" ринкових сил, або механізмом саморегулювання. Загальновідомо, що складовими ринкового механізму є конкуренція, прибуток, ціна, попит, пропозиція. Конкуренція вирівнює попит і

пропозицію, відновлює пропорційність, тобто здійснюється саморегулювання економіки.

«Невидима рука» ринку об'єднує товаровиробників і споживачів в єдину економічну систему, підпорядковує виробництво задоволенню особистих та суспільних потреб у формі платоспроможного попиту. Ринкові механізми спрямовують обмежені ресурси суспільства на виробництво тих товарів, яких воно найбільше потребує, примушує виробників застосовувати найефективніше поєднання засобів виробництва і робочої сили, сприяє використанню сучасних досягнень науково-технічного прогресу, опрацюванню та впровадженню нових технологій. Проте, як стверджує сучасна політична економія, механізми ринкового саморегулювання економіки забезпечують ефективний розподіл обмежених ресурсів тільки в ідеальних умовах [161, с. 358].

Державне регулювання економіки – це багатогранний і складний процес, який включає економічні, адміністративні і правові заходи, що забезпечують успішний розвиток економіки і соціальний захист людей. Його сутність більш повно розкривається у функціях, з яких найважливішою є створення сприятливих умов для ефективного розвитку і формування усіх суб'єктів ринкової економіки у сфері виробництва і реалізації сільськогосподарської продукції підприємствами, комерційними структурами, покупцями. Важливою є функція формування конкурентного середовища, яка сприяє розвитку менеджменту і маркетингу, проведенню ефективної антимонопольної політики. Вагоме значення має функція підтримки стабільності і розвитку сільськогосподарського виробництва як основної ланки в системі АПК. Її реалізація досягається шляхом фінансової допомоги та зміцнення матеріально-технічної бази на основі досягнень науково-технічно прогресу.

Ключовою і пріоритетною функцією державного регулювання є забезпечення належної системи цін. Ця функція сприяє розвитку стійкого і стабільного виробництва сільськогосподарської продукції, підвищення її конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках. У сучасних умовах важливе значення в системі державного регулювання має функція формування ефективної інфраструктури ринку як надійної основи його становлення. Використання зазначених функцій державного регулювання продовольчого ринку реалізується на основі розроблених економістами принципів, а саме: аграрного протекціонізму, цільових програм, гарантованості підтримки, поєднання соціальних і економічних цілей.

Про необхідність державного регулювання ринкової економіки свідчить світовий досвід. Успіхи сільського господарства країн Західної Європи, США, Канади, Японії, Китаю, як зазначають літературні джерела, зобов'язані не стільки розвитку ринкових відносин, скільки обмеженню дій ринкових механізмів

саморегулювання з використанням зовнішніх важелів впливу. Велика світова криза 1929-1933 рр. виявила неспроможність ринкової конкуренції і довела, що ринковий механізм для забезпечення макроекономічної стабільності повинен доповнюватися регулюванням [20, с. 85].

Ринок відкриває великі можливості економічного розвитку, але він не усе може та у певних ситуаціях вимагає дієвої допомоги. Це підтверджує кейнсіанська модель регулювання, засновником якої є англійський економіст Дж. М. Кейнс. Він спростовує теорію, згідно з якою ринковий механізм автоматично забезпечує рівність попиту і пропозиції, обґрунтовує об'єктивну необхідність і практичне значення державного регулювання ринкової економіки. Заходи американського президента Ф. Рузвельта щодо виходу економіки з кризи ґрунтувалися на рекомендаціях кейнсіанської теорії.

З розвитком ринкової економіки виникають економічні, соціальні та екологічні проблеми, які не можна розв'язати без втручання держави. У сучасних умовах акценти зміщуються від переважно монетаристських до новокейнсіанських інструментів економічної політики, яка означає відмову від політики невтручання в механізми ринкових регуляторів [28, с. 6].

Агропромислове виробництво вимагає більш радикального і дієвого державного регулювання та підтримки в умовах ринку порівняно з іншими галузями і комплексами національного господарства. Це зумовлено негативним впливом на розвиток сільського господарства різних дестабілізуючих чинників: природних, економічних, соціальних.

Підприємницька діяльність у сільському господарстві здійснюється за загальними принципами. Але, на відміну від інших галузей, слід врахувати ту обставину, що вона спрямована на всебічне і найбільш повне використання сил природи та живих організмів. У сільському господарстві технологія виробництва ґрунтується на використанні біологічних законів розвитку рослин і тварин. Тому підприємець завжди має брати до уваги ту обставину, що його діяльність у сільському господарстві має бути спрямована на підвищення життєдіяльності живих організмів. Все більшого впливу на результати підприємницької діяльності набувають інноваційні, соціальні та екологічні аспекти сільськогосподарського виробництва.

Значні труднощі, з якими зустрічаються в цій ситуації аграрні підприємства, пов'язані з існуванням підвищеного ризику недоодержання готової продукції через незалежні від виробника несприятливі погодно-кліматичні умови. Результати проведення реформи в аграрному секторі вказують на зростання ролі державного регулювання агропромислового виробництва і всіх його сфер як об'єкта управління.

Найважливішою умовою державного управління агропромислового виробництва є створення необхідних умов для роботи сільськогосподарських і переробних підприємств та організацій ринкової інфраструктури з метою підвищення конкурентоспроможності продукції. Управління у так званому ручному режимі є ненадійним і ускладнює систему внутрішньої підтримки сільського господарства. Держава як суб'єкт управління агропромислового виробництва в умовах ринкової економіки здійснює не безпосереднє керівництво, а забезпечує регулювання, координацію і контроль міжгалузевих відносин, та розвитку підприємств АПК.

Як економічна категорія управління може виступати в двох формах: пряме і непряме. Пряме державне управління розповсюджується на підприємства з державною формою власності. Роль держави як суб'єкта управління при непрямому управлінні в сучасних умовах полягає у регулюванні, координації і контролі міжгалузевих відносин і процесів розвитком агропромислового комплексу з метою забезпечення продовольчої безпеки країни.

Непряме державне управління економікою передбачає дію на соціально - економічні процеси як в державному, так і в недержавному секторах. При цьому економічна політика держави спрямована на розробку і впровадження в дію нормативних актів і механізмів, які забезпечують однакові для всіх господарюючих суб'єктів умови і правила поведінки їх на ринку. На загальнодержавному рівні формується система базових законів, визначається стратегія аграрної реформи і її пріоритети, розробляються механізми державної допомоги і підтримки сільськогосподарських підприємств.

Серед цілого ряду різноманітних заходів державного регулювання аграрного сектора економіки чільне місце належить державній підтримці. Це пов'язано насамперед із забезпеченням продовольчої безпеки країни, об'єктивними особливостями і закономірностями функціонування сільського господарства, розвитком соціальної сфери та збереженням культурних традицій людей сільської місцевості. У даний час державне регулювання недостатньо задіяне і його слід активізувати, а законодавчо-правова база вимагає подальшого вдосконалення.

Проте й нині, в умовах недосконалої правової бази і не завжди ефективною дії економічного механізму, частина сільськогосподарських формувань успішно функціонують залишаючись прибутковими, а інші за однакових стартових умов опинились у фінансовій скруті. Це залежить насамперед від суб'єктів і сил, що впливають на підприємство зсередини і зовні, тобто від впливу елементів внутрішнього і зовнішнього середовища. Відомо, що зовнішнє середовище безпосередньо або опосередковано впливає практично в однаковій мірі на інтереси усіх підприємств.

До зовнішніх факторів слід віднести цілі підприємницької діяльності, технологічний рівень сільськогосподарського виробництва, територіальне розміщення підприємств, зовнішні зв'язки, стратегію зовнішньоекономічного розвитку, форми кооперації, природно-кліматичні умови.

Внутрішнє середовище формується самим підприємством і залежить безпосередньо від нього та впливає у великій мірі на результати виробничо-фінансової діяльності. До внутрішніх факторів належать організаційно-правові форми господарювання, розміри і типи виробництва, організаційна побудова підприємства, його спеціалізація, рівень кваліфікації кадрів, технічна забезпеченість, застосування комп'ютерної техніки, рівень економічної і організаційної культури, відносин між внутрігосподарськими підрозділами, застосування прогресивних технологій.

Таким чином, внутрішні чинники залежить безпосередньо від товаровиробника, а зовнішнє середовище є практично однаковим для всіх підприємців і практично однаково впливає на результати їх господарської діяльності. З цього приводу академік І.І. Лукінов [88, с. 8] відзначав, що добре, середньо і погано господарювати можуть великі господарства і малі, приватні і колективні, вузькоспеціалізовані і комплексні. Результати їх діяльності залежать від дії складної сукупності суперечливих факторів, від знання господаря і його вміння управляти і працювати. Успішний розвиток підприємств агропромислового комплексу вимагає посилення функцій державного управління на основі органічного поєднання ринкових механізмів з раціональним й ефективним державним втручанням. Крім стимулюванням обсягів та ефективності сільськогосподарського виробництва, державне регулювання більш повно повинно бути спрямоване на вирішення соціальних питань, зайнятості населення, благоустрою населених пунктів сільських громад та розв'язання екологічних проблем.

Слід посилити відповідальність конкретних управлінських структур і посадових осіб за результати господарювання та дотримання врахування вимог принципів управлінської діяльності. Система управління у практичному відношенні повинна стати реально і ефективно діючою та відповідним чином підтримуватись на основі вмілої організації, яка включає надійне кадрове забезпечення, вибір найсприятливіших для кожних конкретних умов організаційно-економічних механізмів та її цілеспрямоване регулювання відповідно до конкретних умов господарювання.

Таким чином, переоцінка можливостей ринку у саморегулюванні господарського механізму, послабленні контролю з боку державних органів за здійсненням економічних реформ, недостатня обґрунтованість державних заходів з стабілізації кризових процесів та стратегії розвитку АПК призвели до спаду

економіки у цій сфері національного господарства. Тому успішний розвиток агропромислового комплексу вимагає посилення функцій державного управління економікою на основі органічного поєднання ринкових механізмів з раціональним і ефективним державним втручанням. В організаційному та економічному розвитку агропромислового виробництва визначна роль належить державі, яка має сприяти створенню механізму господарювання, здатного приводити у відповідність продуктивні сили і виробничі відносини.

Основні напрями державного управління АПК повинні бути спрямовані на посилення економічного механізму шляхом формування сприятливого цінового, кредитного і податкового режимів, розробки ефективних цільових програм, дотування виробництва сільськогосподарської продукції, і особливо стратегічно важливих її видів, сприяння розвитку моніторингу продовольчого ринку, забезпечення суб'єктам господарювання захисту прав власності на землю та результати своєї праці. Разом з тим не слід переоцінювати значення надмірного державного впливу на економіку.

Одним із напрямів підвищення ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств та їх конкурентоспроможності є інтеграція виробництва. Вона дозволяє краще використовувати природно-кліматичні умови, матеріальні і трудові ресурси, застосовувати досягнення науково-технічного прогресу і забезпечувати на цій основі ефективне виробництво продукції.

В економічному енциклопедичному словнику інтеграція визначається як поступове зближення та об'єднання економічних суб'єктів у процесі їх взаємодії (взаємовпливу, взаємопроникнення, взаємозбагачення) [52, с. 285].

В аграрному секторі об'єктивно необхідною умовою виробництва стають міцні, постійно відновлювані міжгалузеві зв'язки між сільським господарством і галузями, пов'язаних з ним технологічно, організаційно та економічно. На підвищення економічної ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств важливий вплив має налагодження на взаємовигідних умовах партнерських економічних відносин між товаровиробниками сільськогосподарської продукції та підприємствами переробної промисловості. За таких умов підприємницька діяльність у цій галузі національного господарства зосереджується на власне аграрних її видах, а решту функцій – переробка, зберігання сільськогосподарської продукції, обслуговування виробництва – беруть на себе несільськогосподарські підприємницькі структури. Внаслідок посилення цих зв'язків і розвивається агропромислова інтеграція, яка функціонує у різноманітних формах.

Інтеграційний процес сільського господарства, переробної промисловості та інших галузей і сфер агропромислового комплексу забезпечує раціональне використання сировини та підвищення ефективності виробництва кінцевого

продукту комплексу і виступає гарантом створення надійних запасів продовольства та продовольчої безпеки країни.

Як економічна категорія агропромислова інтеграція нерівнозначно подається в наукових працях. Економічна теорія трактує процес агропромислової інтеграції як встановлення сталих прямих зв'язків сільського господарства із суміжними галузями промисловості, сферою заготівлі, транспортування, зберігання, реалізації продукції [51, с. 339].

У підручнику з політичної економії за науковою редакцією В.Г. Федоренка зазначено, що агропромислова інтеграція являє собою об'єднання спеціалізованого, пов'язаного спільним виробничим циклом сільськогосподарського і промислового виробництва в єдину систему відтворення [4, с. 230].

Заслуговує уваги більш широке тлумачення агропромислової інтеграції як розвитку виробничих і економічних зв'язків між галузями і підприємствами агропромислового комплексу, що пов'язані між собою технологічно і об'єктивно орієнтовані на поєднання їх матеріальних інтересів у процесі виробництва і реалізації кінцевої продукції з сільськогосподарської сировини [7, с. 656].

Отже, агропромислова інтеграція являє собою складний, багатогранний процес технологічного, економічного та організаційного з'єднання взаємозалежних етапів виробництва, які включають випуск продукції, її переробку, транспортування та реалізацію споживачам. Об'єктивну необхідність для все більш тісної взаємодії цих зв'язків створює ринковий механізм регулювання виробництва.

Необхідною умовою розвитку інтеграції є економічна доцільність та матеріальна вигода усіх його учасників. Тому промислові переробні підприємства підбирають найбільш надійних і вигідних партнерів з постачання сільськогосподарської сировини. Крім цього вони прагнуть поставляти свою кінцеву продукцію тим організаціям, включаючи і сільськогосподарські, які створюють для них вигідні умови реалізації кінцевого продукту. Сільськогосподарські товаровиробники, у свою чергу, здійснюють пошук зручних постачальників матеріально-технічних ресурсів.

Агропромислова інтеграція обумовлюється сезонністю сільськогосподарського виробництва, впливом на нього в значній мірі природно-кліматичних умов, а також залежністю від промисловості, яка поставляє сільському господарству необхідні засоби виробництва. Аграрні підприємства вступають в інтеграційні зв'язки для того, щоб зменшити виробничий ризик і мати надійний ринок збуту своєї продукції. У свою чергу переробні промислові підприємства АПК прагнуть забезпечити з допомогою цього процесу ритмічну, високоефективну і безперебійну роботу на основі



забезпечення сільськогосподарською сировиною за рахунок формування сировинних зон, наближених до місць переробки.

У світовій практиці відомі три основні організаційно-економічні механізми інтеграції: кооперація, корпоратизація і кластеризація [82, с. 11]. У країнах Західної Європи, Китаї, Канаді, Ізраїлі та ін. переважає кооперація, яка створюється фермерами й іншими партнерами кооперативів шляхом пайової участі у спільній діяльності. Корпоратизація являє собою корпоративні підприємства, об'єднання і групи через злиття й поглинання. Кластеризація здійснюється шляхом створення агропромислових груп, асоціативних об'єднань на засадах спільної діяльності, міжгосподарського самоврядування та державно-приватного партнерства. Розвивається цей механізм інтеграції в Японії, Німеччині, Фінляндії, Франції, США та інших країнах.

На інтеграцію в Україні суттєво вплинули процеси трансформації в економіці загалом та агропромислового комплексу зокрема. Ситуація, яка склалась в економіці країни сприяла становленню і функціонуванню агропромислових формувань нового типу, перетворенню одних видів аграрних підприємств в інші. Відбувається інтенсивний розвиток корпоративних агропромислових формувань і великих агрохолдингових компаній.

В ході економічної кризи аграрний сектор економіки опинився в значно скрутному становищі у зіставленні з іншими галузями національного господарства через дію ряду чинників макроекономічної дестабілізації. Однією із найскладніших проблем підприємств вітчизняного АПК є диспаритет цін на сільськогосподарську продукцію і промислові вироби. Якщо його не усунути, то будь-які фінансові вливання в цю сферу не дістануться тим, кому вони дійсно призначались, а залишаться в тих структурах, які не мають безпосереднього відношення до сільськогосподарського виробництва. В наслідок диспаритету цін аграрні підприємства втрачають свої обігові кошти, причому поновити їх за рахунок зовнішніх джерел фінансування вони не спроможні.

Тому для подолання негативних тенденцій в економіці необхідно насамперед розв'язати проблему зростаючого диспаритету цін на продукцію сільського господарства й галузей промисловості. Вихід з такої ситуації може бути насамперед забезпечений на основі кооперування товаровиробників.

Розвиток сільськогосподарської кооперації є одним із шляхів поліпшення ситуації в агропромисловому комплексі, оскільки дає змогу сільськогосподарським товаровиробникам об'єднати зусилля у підприємницькій діяльності і є класичним прикладом поєднання особистих і суспільних інтересів. Формування різних форм коопераційних зв'язків, як свідчить досвід розвинених країн з ринковою економікою, є одним із перспективних напрямів розвитку підприємництва. Кооперативний рух має давню і глибоку історію. Теоретиками

кооперативного розвитку є Сен-Сімон, Ф. Райффайзен, Р. Оуен, М. Туган-Барановський, О. Чаянов та інші. Кооперація історично сформувалася як органічна складова ринкової економіки, що дало змогу дрібним товаровиробникам ефективно функціонувати в складних умовах. Роль кооперації, як важливого інструменту розв'язання соціально-економічних проблем розвитку сільськогосподарського виробництва, знаходить відображення в напрацюваннях таких вітчизняних вчених як С. Бабенко, В. Збарський, В. Зіновчук, М. Кропивко, М. Малік, В. Месель-Веселяк та інші.

Історія свідчить, що сільськогосподарська кооперація була розвинена в нашій країні. Поширилась кооперативна ідеологія в Україні із Західної Європи. У сільському господарстві кооперація бере свій початок з 60-х років XIX століття, коли в Німеччині Ф. Райффайзенем була започаткована кредитна кооперація серед сільського населення.

Розвивався кооперативний рух і в регіонах Західної України. Завдяки видатному українському кооператору Євгену Храпливому ще в 20-х роках минулого століття в Галичині була створена потужна модель сільськогосподарської кооперації, що дала змогу місцевим селянам налагодити прямі поставки своєї продукції до багатьох європейських країн. У 1993 р. у Заліщицькому районі Тернопільської області був створений перший в Україні сільськогосподарський обслуговуючий кооператив «Ратай» [95, с.5].

Поряд з позитивним розвитком кооперативного руху, мало місце і негативне ставлення до цього процесу в 30-ті роки. Створені в цей період колгоспи за своєю соціально-економічною природою не стали кооперативними господарствами, бо були утворені насильницьким способом та мали одержавлену систему управління.

Якісно новий етап відродження кооперації започатковано в сільському господарстві уже в роки незалежності України. Прийнятий 17 липня 1997 р. Закон України «Про сільськогосподарську кооперацію», який був уточнений і скорегований у 2000р., визначив правові, організаційні, економічні, соціальні умови діяльності кооперативів та їх об'єднань в аграрному секторі. В цьому Законі сільськогосподарський кооператив визначається як юридична особа утворена фізичними і/або юридичними особами, що є сільськогосподарськими товаровиробниками, на засадах добровільного членства та об'єднання майнових пайових внесків для спільної виробничої діяльності у сільському господарстві та обслуговування переважно членів кооперативу [116].

За цілями, завданнями і характером діяльності в аграрному секторі України функціонують виробничі і обслуговуючі кооперативи. Виробничі кооперативи створюються шляхом об'єднання фізичних осіб для спільної виробничої або іншої господарської діяльності на засадах підприємництва з метою отримання

прибутку від сільськогосподарського виробництва. Характерною особливістю цих кооперативів є демократична структура управління та обов'язкова трудова участь працездатних членів кооперативу в його діяльності, що пом'якшує проблему трудової зайнятості сільських мешканців.

Особливої уваги заслуговує обслуговуюча кооперація, яка згідно Закону України «Про сільськогосподарську кооперацію» не ставлять за мету отримання прибутку своїм членам послуг, які необхідні для власних потреб. Сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи спрямовують совою діяльність на обслуговування сільськогосподарського і іншого виробництва учасників кооперації. Одним із основних їх завдань є виконання функцій збуту сільськогосподарської продукції і витіснення на цій основі комерційних посередницьких структур. Ці кооперативи протидіють монополізму переробних підприємств шляхом створення кооперативних переробних виробництв, сприяють розвитку великомасштабного виробництва, зниженню собівартості продукції, створенню нових робочих місць і успішному розвитку сільських територій [7, с.84].

Важлива роль кооперації полягає у сприянні просування виробленої сільськогосподарської продукції до кінцевих споживачів. Особливо вагомим значення має об'єднання на основі кооперування малих і середніх за розміром суб'єктів господарювання.

Для підсилення розвитку кооперативного руху Указом Президента України від 19.12.2000 №1348 «Про заходи щодо розвитку кооперативного руху та посилення його ролі в реформуванні економіки України на ринкових засадах» розвиток кооперативного руху було визнано одним із важливих напрямів реалізації структурних змін в економіці України та формування її багатоукладності. Однак і в цих умовах заходи щодо розвитку кооперації не дали належних результатів. Намітилась тенденція до зменшення кількості виробничих кооперативів і перетворення їх у товариства з обмеженою відповідальністю та інші формування. Характеристика розвитку кооперативного руху в аграрному секторі Тернопільській області наведені таблиці 3.5.

Дані таблиці свідчать, що за останні роки при зростанні чисельності обслуговуючих кооперативів кількість виробничих скоротилась на 21,6 %. У сучасних умовах потребує подальшого розвитку як виробнича, так і особливо обслуговуюча кооперація.

Скорочення виробничих кооперативів пояснюється передусім нерозумінням того, що кооперативні принципи господарювання є захистом підприємницької діяльності товаровиробників від посередників, протистоянням окремих структур, які не заінтересовані у появі конкурентів.

Тому на даному етапі особливо важливим є створення з боку держави правової й економічної мотивації до розвитку виробничої та обслуговуючої кооперації. Активізація кооперативного руху вимагає державної фінансової підтримки та прийняття відповідних законодавчих актів.

Таблиця 3.5

**Динаміка виробничих і обслуговуючих сільськогосподарських кооперативів Тернопільської області (на початок року)\***

Показники	2011р.	2014р.	2015р.	2016р.	2017р.
Кількість кооперативів	27	24	26	31	34
в т. ч.					
виробничих, одиниць	19	14	14	13	13
% до загальної кількості	70,4	58,4	53,9	41,9	38,3
обслуговуючих, одиниць	8	10	12	18	21
% до загальної кількості	29,6	41,6	46,1	58,1	61,7

\*Джерело: розраховано за даними Статистичного управління в Тернопільській області.

Гострою проблемою для агропромислового виробництва залишається відсутність належних інтеграційних зв'язків між суб'єктами господарювання. Тому актуальним у частині державної політики розвитку всієї системи аграрного господарювання є створення правової й економічної мотивації щодо подальшого розвитку процесу інтеграції та дієвих форм господарювання.

Розвивається агропромислова інтеграція вертикально і горизонтально. Горизонтальна інтеграція – це система взаємозв'язків між підприємствами однієї галузі. Вона забезпечує поглиблення спеціалізації окремих ланок єдиного технологічного процесу, зниження затрат виробництва. Ця форма інтеграції в сільському господарстві може розвиватися у сфері основного виробництва у вигляді спеціалізованих господарств.

Більш поширеною є вертикальна інтеграція, являє собою міжгалузеве кооперування підприємств і виробництв різних галузей, технологічно й організаційно пов'язаних між собою. Вона забезпечує єдність і безперервність виробничого і технологічного процесів, тобто оптимальне проходження товарної маси від виробництва сировини до випуску і постачання споживачеві готової продукції, а також зумовлює зниження витрат, підвищення ефективності виробництва і якості продукції.

У сучасних ринкових умовах найбільш доцільною є контрактна інтеграція, яка передбачає об'єднання аграрних, переробних, торгівельних підприємств, а також залучення фінансових структур, які зберігають самостійність та право юридичної особи [84, с. 38]. Контрактна форма агропромислової інтеграції поширена у США, на засадах якої виробляють приблизно 25 % сільськогосподарської продукції. Контракти з фермерами укладають промислові і

торгові компанії, кооперативи. Фермер має гарантований ринок збуту за наперед домовленою ціною, змогу користуватися кредитом. Цей вид інтеграції можна використовувати для об'єднання фермерських та особистих селянських господарств, які займаються виробництвом продукції, що швидко псується.

Внаслідок інтеграції досягається більш раціональне використання ресурсного потенціалу, що сприяє ефекту синергії. Він проявляється у користі від спільної дії всіх елементів системи, що сприяє збільшенню якісних показників функціонування без збільшення кількісних [40, с. 190]. Додатковий синергічний ефект в умовах реальної інтеграції сільськогосподарського і промислового виробництва проявляється у вищій економічній ефективності інтегрованого виробництва порівняно з відокремленим.

Одержання синергічного ефекту агропромисловими формуваннями досягається за рахунок істотного зменшення втрат сільськогосподарської продукції, передусім тієї, що швидко псується, зведення до мінімуму розриву між її збиранням і промисловою переробкою. Важливе значення має збільшення обсягу виробництва кінцевої продукції шляхом утилізації нестандартної сільськогосподарської продукції та побічних відходів, які без інтегрованого виробництва повністю пропадають або використовуються нераціонально. Джерелом формування синергічного ефекту є також скорочення витрат на транспортування продукції до місць переробки на великих переробних підприємствах і на зустрічні заводи продовольчих товарів для споживання місцевим населенням [7, с. 659].

На вихід із ситуації, що склалася в системі формування цін, спрямована вертикальна інтеграція, в яку входять виробники сільськогосподарської сировини і переробні промислові підприємства. Але система вертикальних інтегрованих структур має суттєвий недолік. Справа в тому, що інтегратором, як правило, виступають найбільш економічно сильні суб'єкти господарювання, якими є зазвичай переробні підприємства.

В результаті вертикальна інтеграція сільськогосподарських і переробних підприємств ставить цих партнерів у нерівні умови. Останні не зацікавлені ділитись своїм прибутком з метою необхідності інвестування фінансово нестійких товаровиробників, оскільки пріоритетним напрямом діяльності інтегратора є переробка сільськогосподарської продукції і він диктує партнерам свої умови.

Соціально спрямованою, як показує світовий досвід, є інтеграція агропромислового виробництва на кластерних засадах. При кластерній організації АПВ створюються умови для конкурентоспроможного розвитку як великих, так і середніх та малих структур агробізнесу, їх інтеграції на засадах спільної діяльності й державно-приватного партнерства.

Агропромислові кластери, що формуються на основі поглибленої спеціалізації та концентрації виробництва з урахуванням земельних, природо-кліматичних і просторових переваг територій виступають своєрідними «точками зростання» економік сільських територій.

Певний досвід формування кластерних форм регіональної взаємодії нагромаджений в агропромисловому комплексі України. Як приклад можна навести «Перший аграрний кластер» із вирощування плодоягідної продукції й розвитку садівництва у Чернівецькій області, Рівненській регіональний агропромисловий інноваційний кластер «Агроінновації», Міжрегіональний аграрний кластер «Натуральне молоко» до складу якого входять відповідні структури Рівненської, Тернопільської та Львівської областей [81, с. 6].

За останні роки в Україні поширюється така форма вертикально інтегрованих агропромислових формувань, як холдинги, що утворюються шляхом об'єднання капіталів різних галузей національної економіки і насамперед несільськогосподарських структур. Значна кількість агрохолдингів, які у даний час продовжують нарощувати земельні площі, почали формуватись на початку 2000-х років. Станом на початок 2016 р. в Україні налічувалось 160 агрохолдингів, які обробляють майже 8,7 млн га сільськогосподарських угідь, або 53 % загальної площі, що знаходиться у користуванні аграрних підприємств [163, с. 35]. В середньому на одне підприємство припадає близько 55 тис. га сільгоспугідь.

У складних умовах, що склались в сільському господарстві впродовж тривалого періоду створення таких суб'єктів господарювання можна розглядати як позитивне явище. Адже це сприяє доступу до інвестицій, інновацій, ринків в аграрному секторі.

Разом з тим великий капітал, що проникає в сільське господарство унаслідок недосконалих земельних відносин, прагне до високої концентрації земельних ділянок, укріплює на селі економічні позиції земельних латифундистів і має на меті максимізацію прибутку за рахунок вирощування найбільш високорентабельних та швидкоокупних сільськогосподарських культур. Це призводить до недотримання вимог сівозмін й порушення формування науково обґрунтованої структури посівних площ сільськогосподарських культур та веде до обезлюднення українського села.

З метою запобігання втрат головного ресурсу країни – родючих земель, недопущення нераціональної концентрації земельних угідь в одного власника необхідно ввести законодавчі обмеження та забезпечити регульований розвиток холдингових формувань.

Ігнорують ці суб'єкти господарювання розвиток тваринництва, що негативно відбивається не тільки на виробництві тваринницької продукції, але й

надходженні органічних добрив та забезпеченні на цій основі розвитку органічного землеробства та виробництва екологічно чистої продукції.

Недостатньо уваги агрохолдингові структури приділяють проблемам соціального розвитку підприємств агропромислового комплексу. Одним із шляхів поліпшення соціальної спрямованості розвитку сільських територій з боку діяльності агрохолдингів є посилення законодавчого врегулювання їх взаємовідносин з орендодавцями та органами територіальних громад, активізації в розвитку соціальної інфраструктури села.

Здійснювані економічні перетворення в аграрному секторі спрямовані на підвищення ефективності виробництва на основі вдосконалення господарського механізму, забезпечення рівноправного партнерства сільськогосподарських товаровиробників і промислових переробних підприємств, створення ефективної системи державного регулювання АПК. Одним із напрямів підвищення ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств та їх конкурентоспроможності є інтеграція і кооперування виробництва, які дозволяють краще використовувати природно-кліматичні умови, матеріальні і трудові ресурси, застосовувати досягнення науково-технічного прогресу та забезпечувати на цій основі ефективне виробництво.

### **3.4. КООПЕРАЦІЯ - ЯК ОСНОВА ЛОКАЛЬНОГО СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ НА ІННОВАЦІЙНИХ ЗАСАДАХ**

Роль аграрного сектору в національній економіці України помітно зростає. Зокрема, за останні 5 років частка продукції агропромислового комплексу у структурі експортної виручки України зросла з 27% у 2013 р. до 41% у 2017 р. Так, у 2017 р. агропродовольчий експорт склав 17,8 млрд дол. США, що на 3,5 млрд дол. більше 2016 р. [104].

Разом з тим, вітчизняні реалії засвідчують глибокий дисбаланс між розвитком аграрного виробництва та розвитком сільських територій. Незважаючи на посилення позицій аграрного сектору в національній економіці, має місце руйнування сільської інфраструктури, зростання безробіття, скорочення чисельності населення.

За підсумками 2017 р. структура виробництва валової продукції сільського господарства (у постійних цінах 2010 р.) мала наступний вигляд: 56,4 % - сільськогосподарські підприємства ( в т. ч. 8,7 % - фермерські господарства), 43,6 % - господарства населення, що засвідчує вагомий внесок у аграрне виробництво дрібнотоварного сектора [137].

В Україні налічується близько 4 млн особистих селянських господарств, у використанні яких перебуває – 6,3 млн га [105]. Даний вид зайнятості не відноситься до підприємницької діяльності, а участь у загальнообов'язковому державному соціальному страхуванні здійснюється на добровільних засадах. Фактично члени ОСГ перебувають поза полем трудового законодавства та соціального захисту населення.

Серед ключових проблем розвитку аграрного сектору економіки України є «відсутність мотивації до кооперації та укрупнення дрібних сільськогосподарських товаровиробників у межах сільських громад, ослаблення економічного підґрунтя розвитку сільських громад» [121]. Частка кооперативів у структурі сільськогосподарських підприємств коливається в межах 1,3-1,6 % [24].

Проблематиці становлення і розвитку кооперативного руху в Україні значну увагу в своїх дослідженнях приділили В. Андрійчук, С. Бабенко, В. Гончаренко, В. Зіновчук, М. Малік, Л. Молдаван, П. Саблук, В. Юрчишин та ін. Однак досі актуальними залишаються питання активізації кооперування сільських жителів та аграрних товаровиробників в контексті забезпечення розвитку сільської економіки на інноваційних засадах.

Метою дослідження є визначення ролі й місця кооперації у становленні інноваційної сільської економіки задля забезпечення збалансованого розвитку



аграрного виробництва та сільських територій, обґрунтування кооперативної моделі як альтернативної стратегії сільського розвитку.

Відповідно до поставленої мети у процесі дослідження було реалізовано наступні завдання: уточнено термін «сільський розвиток»; проаналізовано сучасний рівень кооперування в Україні; визначено роль агрохолдингів у створенні кооперативів; запропоновано алгоритм створення кооперативної моделі розвитку місцевих громад.

Сільські території служать просторовою базою для розвитку сільського, лісового, рибного господарства, переробної та видобувної промисловості, рекреаційного та іншого обслуговування та мають безпосереднє відношення до природоохоронної діяльності. Зважаючи на багатофункціональний характер діяльності в сільській місцевості при оцінці передумов та перспектив розвитку села доцільно керуватися поняттям сільської економіки, яке крім сільського включає лісове господарство, видобувні та переробні галузі промисловості, сферу послуг та об'єкти інфраструктури, які тут функціонують.

Головною ознакою сільської економіки є її територіальна прив'язка до сільської місцевості. Тобто, сільська економіка – це поєднання видів господарської діяльності щодо використання природних та набутих ресурсів і можливостей сільських територій їх цілеспрямованого та ефективного використання.

Принципами розвитку сільської економіки є збалансування особистих інтересів окремих людей та загальних інтересів місцевої громади щодо захисту навколишнього середовища, соціального згуртування та як результат – економічного зростання.

У нашому розумінні сільська економіка має базуватися на «новій парадигмі сільського розвитку», що передбачає перехід від орієнтації виключно на сільське господарство до орієнтації на різні сектори багатофункціональної сільської економіки, витіснення субсидій/субвенцій інвестиціями, залучення до прийняття рішень усіх зацікавлених сторін (рис 3.5).

Сільська економіка, потенціал якої формується завдяки людському та соціальному капіталу сільського населення, системі інституцій, що обумовлюють параметри сільського розвитку, природно-ресурсному забезпеченню тощо, в контексті загальноекономічного розвитку потребує імплементації інноваційних стратегій та активізації підприємницьких ініціатив. Водночас, в умовах обмеженості ресурсів пріоритетними повинні стати індивідуальні інтереси суб'єктів економічних процесів на сільських територіях та досягнення їх гармонізації [62].

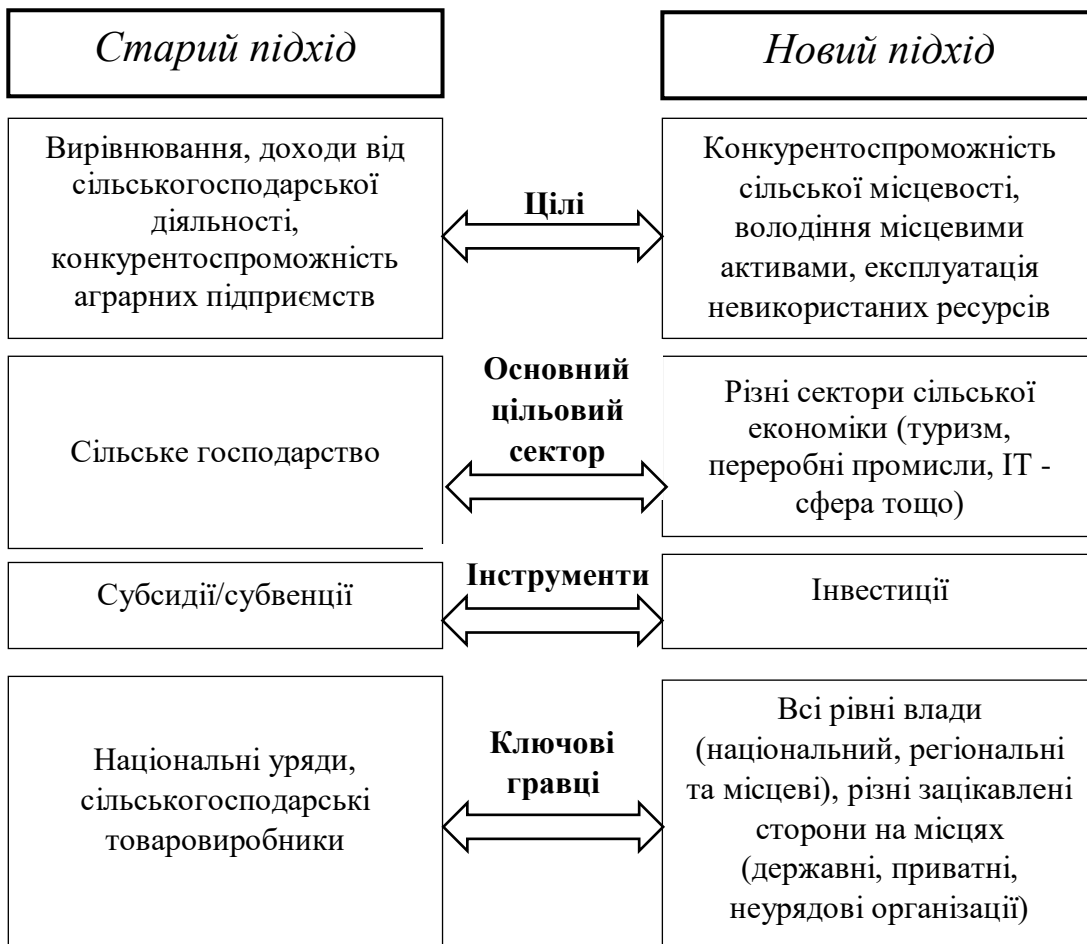


Рис. 3.5. Парадигма сільського розвитку\*.

\*Джерело: адаптовано та побудовано авторами за [62].

Основними складовими, що забезпечують розвиток інноваційної сільської економіки є технологічні новинки (нові технології, інноваційні проекти), організаційні інновації (нові підходи до співпраці між місцевими учасниками розвитку) та ставлення до нововведень (сприяння співпраці, розвиток більш стійких моделей взаємодії), наявність нових форм знань та продуктів (агротуризм та заходи пов'язані з охороною навколишнього середовища). Можна виділити три основні фактори інноваційного розвитку: залучення учасників, створення нових видів діяльності та впровадження або адаптація інновацій. Забезпечення розвитку сільської економіки на інноваційних засадах має базуватися на створенні або адаптації нових знань суб'єктами інноваційних процесів [175].

У сучасній сільській економіці інновації мають позбавлятися теоретичного наповнення і набувати практичного застосування. У нашому контексті це означає необхідність переходу від декларативної підтримки

кооперативних пріоритетів розвитку до дієвого стимулювання кооперативних процесів в аграрній сфері.

Кооперація – це не що інше, як прагматичне об'єднання окремих незалежних товаровиробників (індивідів) з метою підвищення їх конкурентоспроможності та максимізації прибутку.

Кооперативний сектор є важливою ланкою економічної системи практично будь-якої країни з ринковою економікою, поряд з приватним і державним секторами. Він займає проміжне становище, маючи риси і першого, і другого. Неприбутковий характер і соціально спрямована діяльність наближають кооперативний сектор до державного. В той же час, кооперативи, функціонуючи в ринковому середовищі, не можуть не підпорядковуватися законам ринку, і в цьому їх діяльність не відрізняється від поведінки інших суб'єктів ринкових відносин.

Кооперативна організація найкраще відповідає умовам життя і виробництва селян, їхнім традиціям. Функції сільського кооперативу широкі – від усупільненого виробництва до підтримки соціальної сфери. Рациональне використання всіх ресурсів сільськогосподарського виробництва досягатиметься за умови узгодження інтересів особистих господарств населення і місцевого великого виробництва [42].

Кооперація як соціально-економічний інститут має розвиватися перш за все у напрямках, як забезпечують, з одного боку, можливість за рахунок використання її організації для співробітництва і спільної діяльності членів кооперативу з метою покращення свого економічного і соціального стану, а з іншого – гармонійне вписуватися в процеси трансформації економічних стосунків і структурних перетворень. без здійснення яких не можливий економічний розвиток в цілому [29, с.10].

Розглянемо приклади становлення кооперативних процесів у сільській місцевості Вірменії, Грузії та Молдови – країн пострадянського простору, які мали схожі з українськими вихідні передумови розвитку аграрного сектору (табл. 3.6).

Грузія, Вірменія та Молдова повернули більшість земель сільському населенню, внаслідок чого велика кількість землевласників отримала в користування відносно невеликі і часто розпорошені земельні ділянки. При цьому недосконале інституційне забезпечення не здатне підтримувати на належному рівні активне комерційне та інноваційне сільське господарство та вирішувати проблеми сільського населення.

*Таблиця 3.6*

**Особливості розвитку сільського господарства та сільських територій та становлення кооперації у Вірменії, Грузії, Молдові\***

Країна	Розвиток сільського господарства і сільських територій	Розвиток кооперації
1	2	3
Вірменія	<p>До розвалу СРСР в 1991 р. частка сільського господарства в умовно чистій продукції та зайнятості населення складала 20 %, вже в кінці 1990-х вона відповідно зросла до 30 % ВВП і 40 % зайнятості, що зумовлене занепадом промисловості та намаганням населення забезпечити себе продовольством. По мірі стабілізації економіки та відновлення промисловості частка сільського господарства у ВВП скоротилася до трохи більше 20 %, у зайнятості залишається на рівні більш ніж 40 %, а рівень сільської бідності – становить 35 %.</p> <p>Якщо у 1991 р. налічувалося 869 великих колективних і державних сільськогосподарські підприємства, то сьогодні 338 тис. дрібних (фермерських і особистих селянських ) господарств.</p> <p>Розмір земельної ділянки 0,61-3,0 га. Сильно зношена матеріально-технічна база. Силами фермерів хоч і забезпечується продовольча безпека, більшість з них нездатні виробляти великі партії товарної продукції, продуктивність роботи низька.</p>	<p>Немає спеціального законодавства про сільськогосподарську кооперацію. Фермерські об'єднання керуються в своїй діяльності Законом «Про споживчу кооперацію» (1993 р.) та Цивільним Кодексом, функціонують як «некомерційні організації», мінімальна кількість учасників – 30.</p> <p>У 1990-х роках було створено кілька місцевих союзів, асоціацій та ін. об'єднань, які однак, не репрезентували інтереси фермерів.</p> <p>У 2000-2010 рр. фермерські об'єднання створювалися і провадили свою діяльність за підтримки (фінансової, технічної консультативної) донорів.</p> <p>З 2010 р. підхід до розвитку фермерських об'єднань було пере-орієнтовано на підтримку Програми стратегії сталого розвитку сільського господарства та села на 2010-2020 рр., прийнятих урядом та впроваджених Міністерством сільського господарства відповідно до вимог ЄС. Фермерським об'єднанням та кооперативам відкривається доступ до грантової підтримки проектів</p>
Грузія	<p>Зайнятість в аграрному секторі - більше 50 %.</p> <p>З 1991 по 2001 рр. сільськогосподарське виробництво скоротилося в середньому на 11% на рік, скорочення виробництва відбулося до близько 32 % його радянського рівня. Навіть після 2001 р. аграрний сектор Грузії відновився всього на 6 %.</p> <p>Низька продуктивність в сільському господарстві (більш ніж у три рази менше, ніж у розвинених країнах ЄС).</p> <p>Грузія імпортує продукцію сільського господарства (80% продовольства).</p> <p>Висока бідність сільського населення. Розмір земельної ділянки – 1,5-5,0 га</p>	<p>Відповідно до чинного законодавства (Закон «Про підприємців», Цивільний кодекс) функціонують генеральні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, акціонерні товариства, кооперативи, неурядові організації (об'єднання фермерів).</p> <p>Має місце суттєва підтримка донорських організацій.</p>

*продовження таблиці 3.6*

1	2	3
---	---	---

Молдова	<p>54% населення – сільське, аграрний сектор – основний стовп національної економіки.</p> <p>Продукція сільського господарства склала більше 15% ВВП за останні п'ять років та 36% у поєднанні з харчовою промисловістю.</p> <p>Агропродовольчі товари складають приблизно 41 % загального обсягу експорту, зокрема, вино та спиртні напої, а також фрукти та овочі, як свіжі, так і об-роблені. 70 % експорту йдуть до країн СНД та 30 % до країн Європейського Союзу, переважно у вигляді напівфабрикатів.</p> <p>На ферми менш 10 га припадає 72 % всього сільськогосподарського вироб-ництва.</p> <p>Розмір земельної ділянки – 1,4 га</p>	<p>В аграрному секторі функціонують товариства з обмеженою відповідальністю, сімейні господарства, виробничі кооперативи, тощо.</p> <p>Упродовж кількох років сільськогосподарські та сільські кооперативи отримали досить високу оцінку уряду Молдови та працюють у досить розвиненій правовій базі, яка включає: Закон про підприємництво та підприємство № 845-XII від 03.01.92; Закон про організацію та функціонування сільськогосподарських і продовольчих ринків, № 257-XVI ст. 27.07.2006; Закон про підтримку та захист малого підприємництва, №112-XIII від 20.05.94; Закон про малий сільськогосподарський бізнес, № 1353-XIV від 03.11.2000 р.; Закон про ділові кооперативи, № 73-XV від 12.04.2001 р. Закон про підтримку сектору малих підприємств, № 206 від 07.07.2006</p> <p>Національне агентство з розвитку сільських районів (ACSA) є неурядовою організацією, що діє з 2001 р., і має місію щодо сталого сільського розвитку шляхом створення та розвитку професійної мережі постачальників консультативно-інформаційних послуг та навчання для сільськогосподарських виробників та підприємців.</p>
---------	--	--

*\*Джерело: побудовано авторами за [177].*

У Європі діє приблизно 40 тис. фермерських кооперативів, де працює близько 660 тис. осіб, а загальний річний оборот становить понад 300 млрд. євро [178].

Об'єднання сільськогосподарських товаровиробників (фермерів), здавалося б, є очевидним напрямом розвитку, за якого фермери самі беруть на себе відповідальність за вдосконалення своєї виробничо-господарської діяльності, маркетинг, забезпечення матеріалами тощо. Кооперативна форма організації підприємницької діяльності на селі є успішною та підвищує конкурентоспроможність агровиробництва, як економічного підґрунтя розвитку сільських територій. У Європейському Союзі їх функціонування є ключовим компонентом Спільної аграрної політики (САП ЄС). Більше 50 % засобів, що постачаються фермерам, та продукція, що продається фермерами, реалізується

Розвиток фермерських господарств в кінцевому підсумку залежить від готовності фермерів та сільських громад до розробки й постійного

вдосконалення спільних організаційно-економічних заходів щодо створення своїх власних кооперативних організацій, які забезпечать розвиток виробничої та соціальної сфери села.

Аналізуючи особливості вітчизняного кооперативного руху в аграрному секторі економіки, слід зазначити, що переваги і можливості кооперації досі не були належним чином використані. У виробничій сфері практикується кооперування у формі виробничих кооперативів, має місце кооперація виробників у формі обслуговуючих кооперативів і частково – кредитна кооперація через надання позик на цілі виробничого характеру. У соціальній сфері продовжує свою діяльність споживча кооперація через споживчі товариства, спілки, зароджуються кооперативи із комунально-побутового і соціально-культурного обслуговування, а також кредитна кооперація в частині надання позик на цілі споживчого характеру. При цьому усі кооперативи, як правило, виконують і виробничу, і соціальну функції, лише з різною пріоритетністю. Для тих, що функціонують у виробничій сфері основною є виробнича, а для тих, що у соціальній сфері – соціальна (рис. 3.6).

Основними проблемами активізації кооперативного руху на пострадянському просторі є: проблеми з лідерством, освітою, браком компетенцій; загальне небажання фермерів співпрацювати та незрозумілі переваги, отримані від співпраці; недостатній стартовий та операційний капітал; відсутність інновацій та підприємницького духу; загалом невеликі розміри господарства та іноді непрозорість (нечіткість) володіння землею; нечітке кооперативне законодавство та невідповідна податкова політика; неефективний маркетинг та доступ до ринку [177].

Розглянемо теоретичну модель кооперування, що базується на визначенні рівня охоплення потенційних учасників об'єднаними процесами. На можливість кооперування впливають такі основні (ключові) чинники як рівень довіри, інформаційне забезпечення, сприятливий (прокооперативний) клімат (рис.3.7).

Цей вплив може бути записаний у вигляді функції:

$$K_m = f(D_p, I_z, S_k) \quad (1)$$

де  $K_m$  – можливість кооперування,  $D_p$  – рівень довіри,  $I_z$  – інформаційне забезпечення,  $S_k$  – сприятливий клімат.

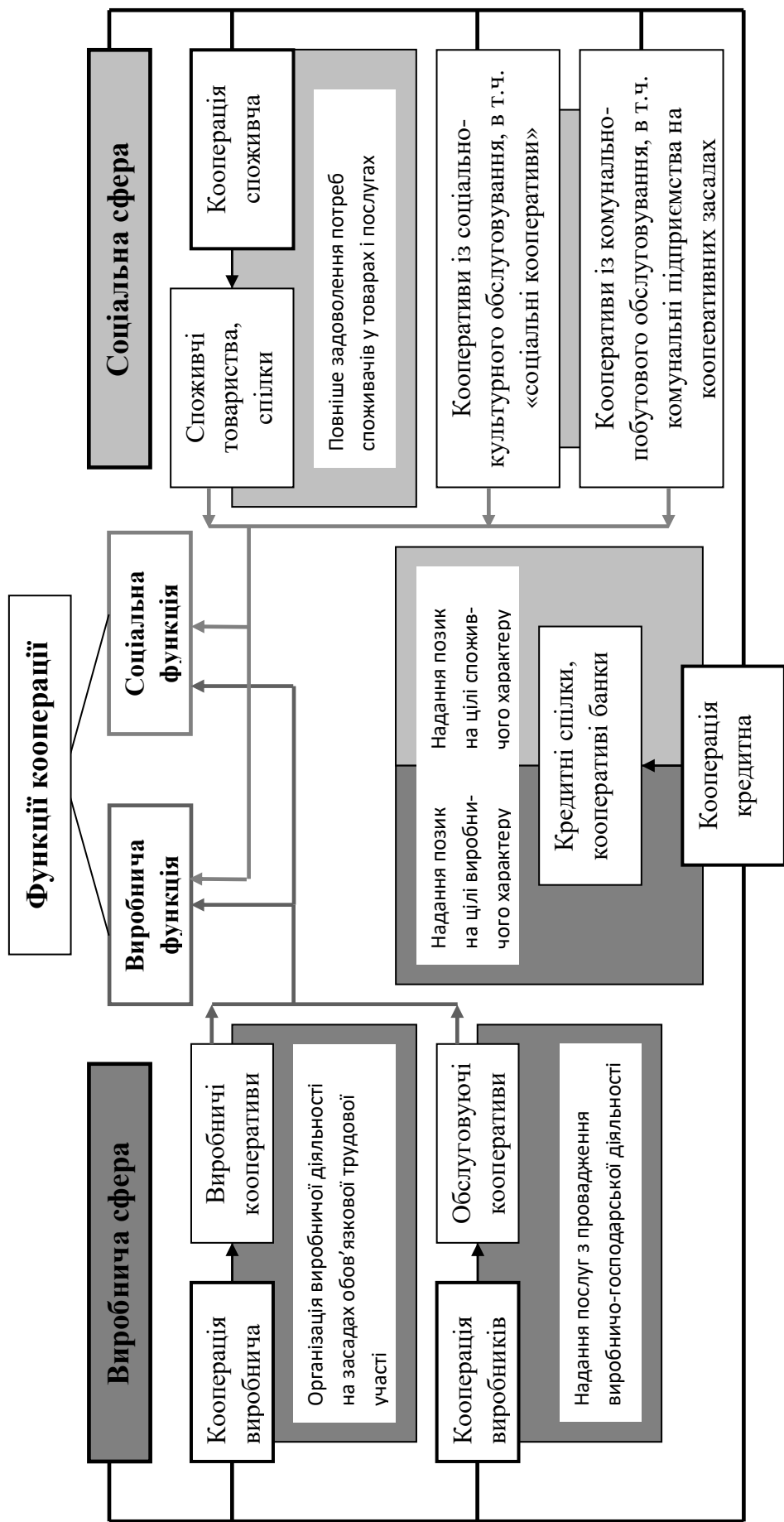


Рис. 3.6. Кооперативна у виробничій та соціальній сферах села.\*

\* Джерело: Побудовано за результатами власних досліджень

Тоді, рівень довіри виглядатиме як функція:

$$Dp = f(Dd, Kp, Bp, Hp) \quad (2)$$

де  $Dd$  – дотримання договорів (частки виконаних договорів із загальної кількості укладених),  $Kp$  – рівень компетентності (рівень обізнаності з колом питань діяльності кооперативу),  $Bp$  – рівень відповідальності за прийняті рішення,  $Hp$  – рівень надійності.

Другим чинником, що впливатиме на можливість кооперування є інформаційне забезпечення, який має наступний формалізований вигляд:

$$Iz = f(Z, I, U) \quad (3)$$

де  $Z$  – наявність знань, необхідних для організації та провадження спільної діяльності,  $I$  – наявність ідей щодо перспектив розвитку кооперативу,  $U$  – характеристика умов співпраці.

Ще одним чинником є сприятливий прокооперативний клімат, який визначається:

$$Ck = f(Чк, M, \Phi(M)p, Kc) \quad (4)$$

де  $Чк$  – члени кооперативу,  $M$  – мотивація,  $\Phi(M)p$  – фінансові (матеріальні) ресурси,  $Kc$  – культура співпраці.

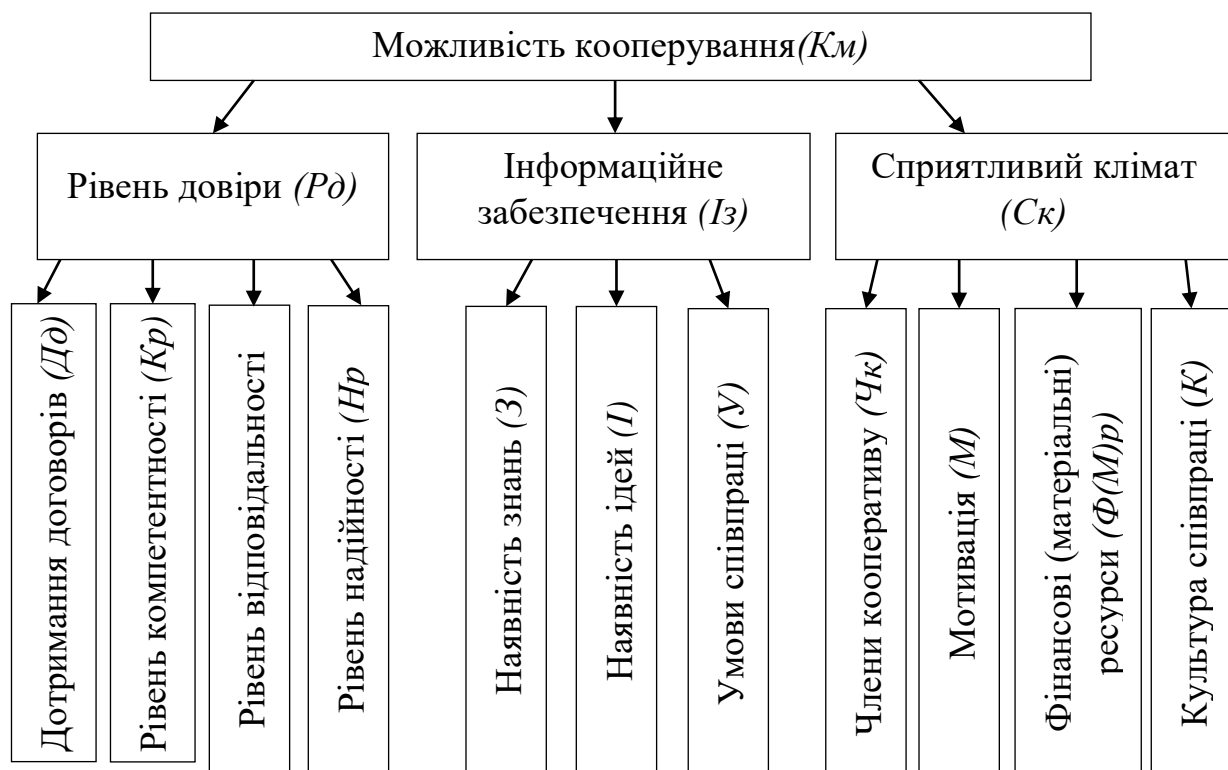


Рис. 3.7. Теоретична модель можливості кооперування\*.

\*Джерело: власні дослідження авторів.



Передбачається, що основними труднощами при визначенні можливості кооперування будуть низький рівень довіри в українському соціумі, відсутність необхідного досвіду (вмінь і знань) щодо спільної діяльності, слабка мотивація до об'єднання. Іншим ризиком є відсутність належної інформаційної системи для підтримки ефективного обміну інформацією між партнерами у співпраці.

Основними стратегічними напрямками розвитку кооперації в аграрній сфері слід вважати:

- розвиток кооперації у сфері виробництва, виробничого обслуговування, матеріально-технічного забезпечення виробників продукції (організація сільськогосподарських виробничих кооперативів, як об'єднань власників землі та майна, що спільно здійснюють виробничу діяльність; агросервісних, постачальницьких обслуговуючих кооперативів);
- розвиток кооперації у сфері заготівлі, переробки, збуту продукції членів кооперативу (організація заготівельно-збутових, маркетингових, переробних кооперативів в аграрному секторі);
- розвиток кооперації у сфері комунально-побутового, соціально-культурного обслуговування сільського населення (сервісні кооперативи при сільських територіальних громадах, які організовуються з метою розв'язання даного кола проблем);
- розвиток кооперації у сфері фінансово-кредитного обслуговування населення і підприємницьких структур (кредитні спілки, кооперативні банки);
- налагодження і розвиток дієвих інтеграційних зв'язків між різними видами і типами кооперативних організацій, що діють в сільській місцевості (об'єднання первинних кооперативів за регіональною або галузевою ознаками, оптимізація діяльності кооперативних об'єднань на національному рівні).

Можливості кооперації у поліпшенні життєдіяльності сільського населення безмежні. Однак, в Україні ці можливості використовуються зовсім мало. Логіка кооперативного руху вимагає його поживлення в несприятливих економічних умовах для забезпечення самозахисту його учасників через взаємну підтримку та допомогу. Проте практично маємо дуже низький рівень кооперування через цілий ряд обставин, серед яких, на нашу думку, основними є інертність сільських жителів, важкість проникнення в економічну систему, ігнорування важливості кооперативних процесів владними органами.

У розвинутих країнах світу кооперативи як організаційна форма прояву співпраці товаровиробників та й просто місцевих жителів у процесі вирішення проблем їх життєдіяльності та досягнення спільних цілей є важливим елементом інституційного середовища сільської економіки.

У Бельгії, Великобританії, Польщі через систему кооперативів, реалізується понад 50 % продукції молочарства, а у Нідерландах, Австрії та Данії ця частка сягає 95 %. Практично 90 % молокозаводів у країнах Європейського Союзу та Північної Америки є кооперативними. Через свої кооперативи фермери продають понад 60 % оливкової олії в Іспанії та Греції, 69 % м'яса у Фінляндії, 72 % фруктів та овочів у Бельгії, 95 % вирощених квітів у Нідерландах, понад 50 % зерна у Франції та Австрії зберігається на кооперативних елеваторах, що належать не посередникам, а безпосередньо товаровиробникам. У Франції близько 520 тис. працівників зайнято у кооперативах, і їх річний товарообіг становить у середньому 77-80 млрд. євро, а на збут припадає близько 60 % сільгосппродукції. Переробно-збутову діяльність там ведуть 3500 сільськогосподарських кооперативів. За рахунок переробних кооперативів у Франції покривається 40-45 % загального обсягу продукції [157].

Ідея використання кооперації як стратегії успішного розвитку, особливо депресивних регіонів, не нова. Україна мала власну добру практику кооперації, започатковану ще в II пол. XIX ст. у вигляді споживчих, ощадно-позичкових товариств, хліборобських артілей, молочарських кооперативів тощо. Однак національну кооперативну мережу було фактично ліквідовано за часів радянської влади.

Відповідно до програми розвитку ООН (ПРООН) кооперації відводилася вагоме місце у постановці цілей розвитку до 60-х рр. XX ст. Стратегія включала консолідацію кооперації та участі в підприємницьких програмах, які мали позитивний вплив на рівень життя людей [173]. Тобто правдива модель розвитку ґрунтується не лише залученні індивідуумів до процесів цього розвитку (наприклад, створення робочих місць), а й передбачає отримання ними в результаті додаткових вигод (розвиток інфраструктури, підвищення рівня життя тощо).

З точки зору реалізації концепції сталого сільського розвитку перевагами створення кооперативів можуть бути:

- економічні – організація матеріально-технічного забезпечення, максимізація доходу від реалізації продукції, робіт і послуг через усунення посередників із заготівельно-збутової діяльності;
- соціальні – сприяння зайнятості та самозайнятості населення, налагодження соціальних взаємозв'язків, розвиток соціального капіталу;
- екологічні – впровадження екологобезпечних технологій, збереження біорозмаїття, розвиток органічного виробництва; дотримання науково-обґрунтованих сівозмін.

Реалізація зазначених переваг кооперації сприятиме формуванню ефективних місцевих громад, особливо на основі сформованої мережі соціальних взаємозв'язків між учасниками кооперативного руху.

В Україні в сільській місцевості найбільш поширені сільськогосподарські виробничі та обслуговуючі кооперативи. Згідно чинного законодавства, сільськогосподарський виробничий кооператив – це сільськогосподарський кооператив, який утворюється шляхом об'єднання фізичних осіб, які є виробниками сільськогосподарської продукції, для провадження спільної виробничої або іншої господарської діяльності на засадах їх обов'язкової трудової участі з метою одержання прибутку.

Сільськогосподарський обслуговуючий кооператив – це сільськогосподарський кооператив, що утворюється шляхом об'єднання фізичних та/або юридичних осіб - виробників сільськогосподарської продукції для організації обслуговування, спрямованого на зменшення витрат та/або збільшення доходів членів цього кооперативу під час провадження ними сільськогосподарської діяльності та на захист їхніх економічних інтересів [59]

Розглянемо динаміку зміни чисельності наявних в Україні сільськогосподарських кооперативів та фермерських господарств, як потенційних учасників кооперативного руху.

Таблиця 3.7

**Динаміка наявності в Україні сільськогосподарських кооперативів та фермерських господарств, од.\***

Види підприємств	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Фермерське господарство	49095	49169	47356	43743	44409	45035
Ланцюговий темп росту, %	-	100,15	96,31	92,37	101,52	101,41
Сільськогосподарський виробничий кооператив	1224	1192	1064	998	997	996
Ланцюговий темп росту, %	-	97,39	89,26	93,80	99,90	99,90
Сільськогосподарський обслуговуючий кооператив	947	1035	928	949	1017	1073
Ланцюговий темп росту, %	-	109,29	89,66	102,26	107,17	105,51

\*Джерело. Побудовано за даними [68]

За період 2013-2018 рр. дещо знизилася кількість фермерських господарств (на 4060 од. порівняно з 2013 р.), виробничих кооперативів (на 228 од.), але зросла кількість обслуговуючих кооперативів (на 126 од.). Більш детально і ґрунтовно оцінити результативність діяльності сільськогосподарських кооперативів в Україні складно, оскільки немає у необхідних статистичних даних.

Позитивним моментом в розвитку сільської місцевості є прийняття Концепції розвитку фермерських господарств та сільськогосподарської кооперації на 2018-2020 рр., та виділення на неї щорічного фінансування в розмірі 1 млрд грн. У результаті очікується збільшення частки фермерських господарств у виробництві продукції сільського господарства до 12 %; орієнтація на переробку продукції в середині країни замість сировинної моделі сільського господарства; зростання кількості створених фермерами робочих місць із 100 тис. до 0,5 млн (в п'ять разів) [125].

По суті кооперативи є засобом посилення конкурентних позицій дрібних товаровиробників на ринку у порівнянні з крупними товаровиробниками сільськогосподарської продукції. Однак, при цьому має місце участь агрохолдингів у створенні кооперативів в ареалі своєї виробничо-господарської діяльності в межах реалізації власних соціальних зобов'язань.

За підтримки агрохолдингу «Мрія», який веде свою діяльність на заході України, розпочали свою діяльність та досить успішно функціонують кооперативи: «Файна поляна» с. Хоробрів Козівського району, «Годувальниця» у с. Біще Бережанського району, МПП «ЕКОМ» с. Куряни Бережанського району, кооператив «Щедрий край» у с. Старий Почаїв Кременецького району, «Старий млин» у с. Ценів Козівського району Тернопільської області; «Купинчанка» у с. Купин Городоцького району, кооператив по обробітку ґрунту Чемеровецького району Хмельницької області, кооператив «Подвір'яночка» Чернівецької області. Кооперативні ініціативи, що знаходять підтримку в громаді більш охоче фінансуються «Мрією». У 2017 р. агрохолдингом «Мрія» в підтримку кооперативного руху інвестовано 1317537 грн.[67].

За підтримки агрохолдингу 11 кооперативів Тернопільщини створили об'єднання «Файні Газди» з метою формування більших товарних партій сировини для збуту на вигідніших умовах, налагодження професійного бухгалтерського обліку та документообігу, стимулювання розвитку малих кооперативів, співпраця з органами місцевої влади, лобіювання інтересів і захист прав своїх членів та взаємодопомога щодо участі у міжнародних грантах і програмах підтримки кооперації. В перспективі також створення спільного транспортно-логістичного центру, будівництво переробних потужностей, зокрема – цеху глибокої заморозки ягід, облаштування у торгівельних центрах кооперативних стелажів із продукцією від «Файних Газд» [1].

Така співпраця між великими та малими товаровиробниками на кооперативних засадах з вирішення питань розвитку виробничої та соціальної сфер села та розвитку місцевості є основою для подальшого успішного розвитку.

Спробуємо охарактеризувати алгоритм формування кооперативної моделі розвитку місцевих громад.

Насамперед, доцільно забезпечити достатній рівень взаємної довіри між потенційними учасниками кооперування чи місцевої громади, який базується на особистісних характеристиках членів, їх репутації; вмінні налагоджувати і підтримувати дружні стосунки. Таким чином зменшуються ймовірні невизначеності та ризики.

Наступним етапом є спонукання до взаємовідносин у процесі реалізації спільних інтересів, яке, як правило, виходитиме від ініціаторів кооперації, що супроводжуватиметься розробкою правил взаємодії на основі вже встановлених довірчих відносин.

Завершальний етап – власне кооперація / інтеграція, що передбачає використання налагодження комунікаційних зв'язків, впровадження адміністрування організацією, розробку спільного плану дій – власної стратегії.

Тісні зв'язки в соціальних мережах дозволяють посилити як кооперативну, так і загальну довіру. Більша солідарність між учасниками, загальні норми та вищий рівень довіри може бути пов'язана з більш високими ступенями однорідності.

Необхідною та, на нашу думку, критичною умовою успішного кооперування та активної участі в розвитку місцевих громад є бажання місцевих жителів інвестувати власний час та капітал для поліпшення «життєздатності» свого середовища проживання. Чим більш депресивною є територія, тим менший взаємозв'язок та приналежність до неї відчують місцеві мешканці. Високоосвічені люди, які могли б стати ініціаторами змін, часто виїжджають першими, що сприяє подальшому занепаду сільської місцевості.

Одним з важливих аспектів місцевого розвитку є роль соціального капіталу. В умовах схожих економічних проблем регіони з високим рівнем соціального капіталу покращать своє становище швидше, ніж регіони з низьким рівнем соціального капіталу. Це особливо актуально для розвитку кооперативу: коли люди знають і довіряють один одному, мають виправдані сподівання від кооперативу, а також історію спільної роботи з вирішення проблем, вони формують потужний механізм для досягнення колективних цілей.

Основними складовими успішного кооперування в сільській місцевості є професіоналізм, ефективна організаційна структура, залучення учасників, їх здібності, рівень прийняття кооперативної ідеї та співпраці; доступ до матеріальних ресурсів. Більше детально розглянемо їх в таблиці 3.8.

У процесі формування спільного плану дій необхідно визначити початкові умови, специфічні для регіону, для того, щоб адаптувати стратегію до конкретних місцевих умов. Крім того, слід враховувати специфічну взаємодію потенціалів успіху. Наприклад, рівень сприйняття та співпраці залежить також від здатності суб'єктів спілкуватися та вирішувати конфлікти. Крім того, необхідно враховувати «мінімальний чинник»: єдиний критичний потенціал успіху, який може зіпсувати весь процес співпраці. Наприклад, якщо залучення учасників є низьким, успіх навряд чи буде, навіть якщо інші п'ять факторів успіху є сприятливими та добре розвиненими.

Таблиця 3.8

**Ключові фактори успіху кооперування в сільській місцевості\*.**

Фактор успіху		Характеристика фактора
1	Залучення учасників	Вирішення проблеми безперервної мотивації та самоідентифікації зі своєю організацією передбачає залучення авторитетних учасників, позитивне сприйняття в суспільстві, демонстрація вигод від спільної діяльності, сприятливий психологічний клімат, відкритість, реальний позитивний вплив на учасників
2	Соціальні та професійні здібності учасників	Готовність до інновацій, навчання в процесі роботи, тренування; саморозвиток, зовнішнє консультування.
3	Організаційна структура	Комунікація, кооперація, управління шляхом власної участі, постійного інформування, вирішення поточних операційних завдань, відповідальності за результати, створення мережі
4	Якість організації	Професійні якості, орієнтація на успіх, реалістичні цілі, гнучкість, адаптація стратегії відповідно до змін
5	Рівень сприйняття та співпраці	Віра в систему, взаємна довіра, справедливе прийняття рішень, орієнтація на консенсус, прозорість
6	Доступ до матеріальних ресурсів	Політична підтримка, здатність брати участь у грантових програмах, вміння контактувати

\*Джерело: власні дослідження

Успішний розвиток кооперативного руху можливий лише за наявності у суспільстві відповідних передумов. Важливим є формування позитивної громадської думки про кооперативні організації, їх відповідність основам демократичного суспільства.

Оскільки кооперативний рух зароджується «знизу», то кооперативна ідея повинна усвідомлюватися тими, на кого вона розрахована. Необхідна цілеспрямована робота для досягнення персонального усвідомлення потенційними учасниками кооперування суті принципів кооперативної організації, її місця, значення та ролі у суспільстві. Доцільно активізувати просвітницьку роботу серед сільських жителів, товаровиробників, а також спеціалістів сільського господарства, представників органів влади та самоврядування щодо усвідомлення переваг від створення кооперативів.

Кооперативна ініціатива розвиватиметься лише за сприятливих

політичних передумов: орієнтації на розбудову соціально орієнтованого демократичного суспільства, здійснення ринкових перетворень на основі рівноправності всіх форм власності, лібералізації економічних відносин, послабленні контролю, але підтримки кооперації з боку держави.

У процесі дослідження встановлено, що переваги та можливості кооперації можуть бути успішно використані для вирішення проблем сільського розвитку. Так, формування мережі кооперативів, напрацювання досвіду взаємодії в процесі реалізації економічних та соціальних інтересів учасників кооперативного руху може бути використано при формуванні самодостатніх сільських громад. Тобто, кооперативна модель взаємодії може бути використана як основа сільського розвитку.

Основними етапами алгоритму формування кооперативної моделі розвитку місцевих громад є формування взаємної довіри; спонукання до співпраці у процесі вирішення спільних для потенційних учасників кооперативу / громади проблем; кооперування / створення громади.

Ключовими факторами успіху спільних дій визначено широке залучення учасників; їх соціальні та професійні здібності, які можуть бути використанні в процесі досягнення спільно поставлених задач; ефективна організаційна структура кооперативу / громади; якість організації, її відкритість, прозорість, гнучкість та здатність адаптуватися; рівень сприйняття в суспільстві; доступ до ресурсів.

Перспективою подальших досліджень буде моделювання взаємодії сільських жителів у процесі формування спільних стратегій розвитку у процесі створення конкретних об'єднаних територіальних громад.

## **РОЗДІЛ IV**

### **УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ**

### **ПІДПРИЄМСТВ**

#### **4.1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**

Методологія стратегічного розвитку суб'єктів діяльності базується на двох постулатах розгляду концепції:

– як загальної категорії філософського, загально-наукового методологічного підходу;

– як категорії з розкриттям сутності даного поняття в контексті стратегічного розвитку соціально-економічних систем синергетичного підходу.

Така логіка розкриття поняття „концепція” дає можливість розглядати процес стратегічного розвитку соціально-економічних систем в органічній єдності загального і функціонально-забезпечуючого характеру, від синтезу до аналізу, від загально-системного синтезу до загально-системного функціонального синтезу і аналізу функціонально-забезпечуючого спрямування. Логіка такого підходу покладається в основу системно-синергетичної методології наукового дослідження нелінійних складних соціально-економічних систем на принципах синергетичного їх саморозвитку та самоорганізації.

Згідно першого підходу у Великому Тлумачному словнику концепцію розглядають як: «систему доказів певного положення, систему поглядів на те чи інше явище, систему розуміння певних тлумачень» [23].

Другий науковий підхід відображає специфіку конкретних категорій як об'єктів дослідження, а відповідно і систему поглядів досліджуваного конкретного явища. В контексті нашого дослідження під концепцією стратегічного розвитку складних систем на синергетичних засадах ми розуміємо розвиток згідно обраних пріоритетних стратегій на принципах нелінійності, самоорганізації, системної взаємодії та динамічної структурної раціональності.

Концепція стратегічного розвитку на синергетичних засадах є науковою основою системно-синергетичної методології формування результативної системи управління розвитком сільськогосподарських підприємств як складних утворень. Реалізація такої концепції потребує системного підходу до



формування передумов забезпечення розвитку підприємств стратегічно-синергетичної орієнтації.

Складовими передумов повинні бути:

- обліково-аналітична база, яка характеризує фактичний рівень сформованих і реалізованих можливостей (потенціал організацій як системних цілісностей);

- результати оцінки системи управління стратегічно-поточною та оперативною діяльністю підприємств;

- системний вплив функціонально-забезпечуючих підсистем та факторів на результати діяльності підприємств внутрішньо-системного та зовнішнього спрямування;

- рівень розвитку попиту і пропозиції в розрізі визначених потреб;

- рівень розвитку конкурентності на відповідних регіональних продовольчих ринках, сегментах ринку;

- інформація, яка характеризує конкурентний статус підприємств в певних сегментах ринку;

- рівень розвитку ділової репутації соціально-економічних систем, їх іміджу;

- рівень розвитку інститутів правового, фінансового, обслуговуючого, економічно-регулятивного спрямування в системі організаційної взаємодії останніх з господарюючими структурами;

- інформаційна база, яка характеризує стан та тенденції розвитку соціально-економічних систем в стратегічних зонах господарювання;

- інформація, яка характеризує флуктуаційні та біфуркаційні процеси в динамічному розвитку підприємств в їх часовому і просторовому вимірі (фактичний стан);

- результативність організаційної взаємодії елементів складних систем різних форм і рівнів інтеграції;

- результативність програмно-цілевих структур складних систем кластерної орієнтації;

- портфель пріоритетних стратегій системно-стратегічного розвитку підприємств;

- прогностичний потенціал підприємства як системної цілісності в контексті стратегічних цільових установок та обраних пріоритетних стратегій їх розвитку на синергетичних засадах;

- сформований потенціал системи менеджменту, адекватний визначеним пріоритетам, обраним стратегіям розвитку підприємств на синергетичних засадах та типам їх поведінки і моделям управлінського профілю розвитку;

– рівень обґрунтованості політики аграрних соціально-економічних систем. Основні методологічні підходи формування названої політики представлено на рис. 4.1.

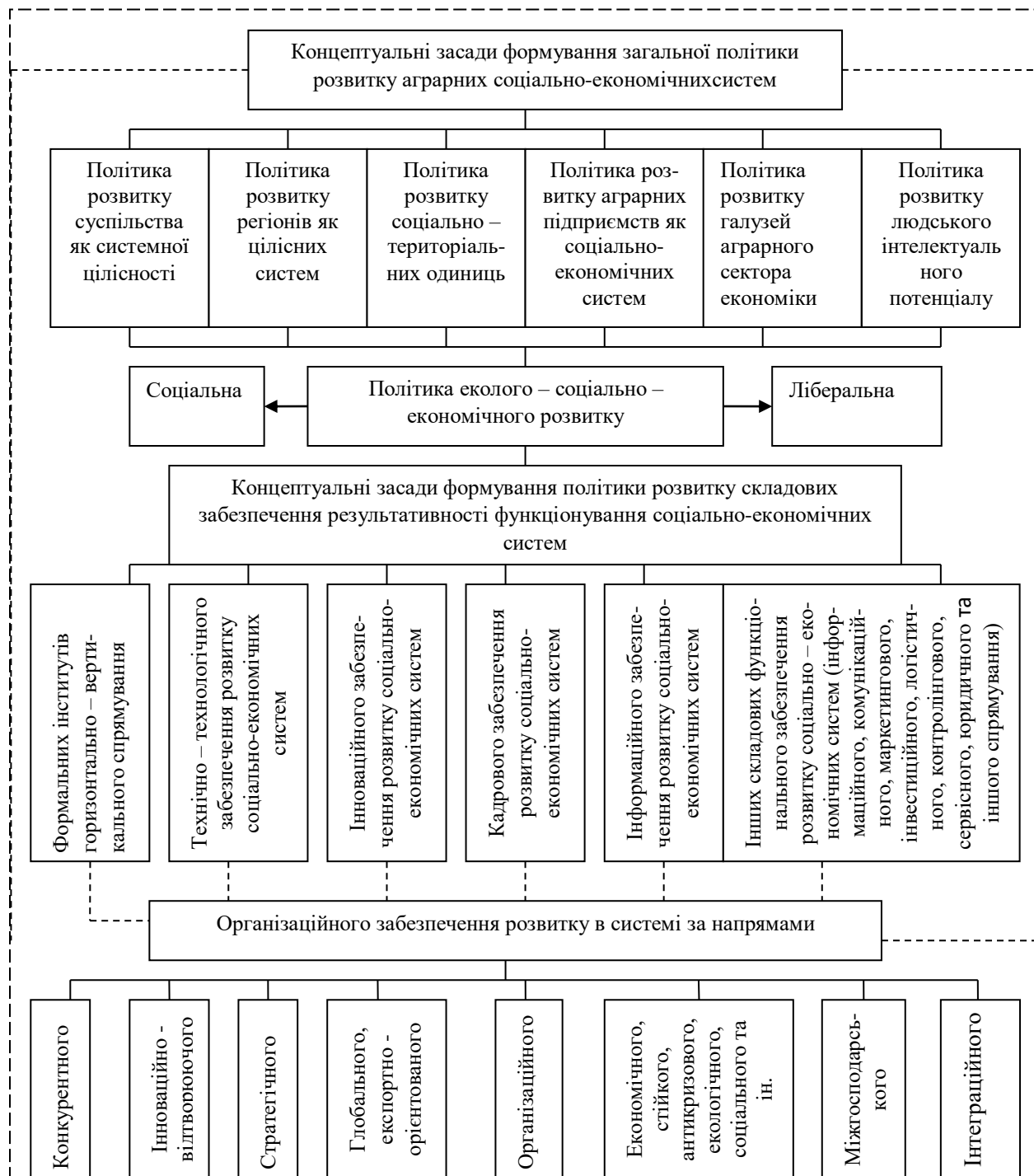


Рис. 4.1. Схема формування та реалізації концепції загальної політики розвитку соціально-економічних систем\*

\*Джерело: власна розробка автора

При цьому акцент робиться на необхідність розробки політики стратегічного розвитку підприємств.

Стратегічний розвиток сільськогосподарських підприємств як головний і домінуючий напрям їх поведінки в довгостроковій перспективі не є одновекторним за способами досягнення цілі, а системно-комплексним, багатовекторним. Він охоплює комплекс системних змін в усіх підсистемах і напрямках розвитку: інноваційного, стійкого, експортно-орієнтованого, інтеграційного, корпоративного, інтелектуального, екологічного, соціально-економічного, людського, гуманітарного, організаційного, конкурентоспроможного.

Лише при такому підході можливо забезпечити єдність інтересів: в соціальних системах – суспільного, державного, територіального, регіонального, сільсько-мереживого, колективного, індивідуального спрямування; при взаємодії із природою в напрямку збереження і зміцнення параметрів екологічного потенціалу; при взаємодії із суб'єктами зовнішнього соціально-економічного середовища в напрямку дотримання єдиних правил організаційної поведінки, етичних норм економічного співіснування.

В стратегічному розвитку підприємств акцент робимо на: дотримання вимог принципів результативного їх функціонування як соціально-економічних систем, пріоритетність цінностей, організаційної культури, культури організації, організаційної поведінки, ділової репутації в системних напрямках розвитку, рівні і якості життя людей, їх людського розвитку як головного критерію оцінки результативності стратегічних перетворень.

Забезпечення стратегічного розвитку підприємств потребує формування результативної системи управління соціально-економічними утвореннями. Створення такої системи можливо здійснити на певних вимогах-принципах, які є складовою методології формування результативного управління стратегічним розвитком підприємницьких структур. При цьому акцент робимо на виділення принципів, які дозволяють в системі розкрити вимоги щодо формування ефективної системи забезпечення стратегічного розвитку підприємств та результативної системи управління стратегічним розвитком підприємницьких структур.

Оцінюючи методологічні підходи щодо виділення принципів управління та розкриття їх сутності ми прийшли до висновку, що в економічній літературі в загальному вони достатньо розкриті. Однак, при розкритті сутнісних характеристик принципів управління не враховується специфіка видів управління, напрями розвитку соціально-економічних систем та типи їх поведінки і реакції. Таким чином, потребує розширення існуюча система

принципів управління і систематизація їх в контексті стратегічного розвитку підприємств та формування результативного управління.

При формуванні результативної системи вимог-принципів забезпечення стратегічного розвитку підприємств та управління ними, пропонуємо головні з них рис. 4.2.

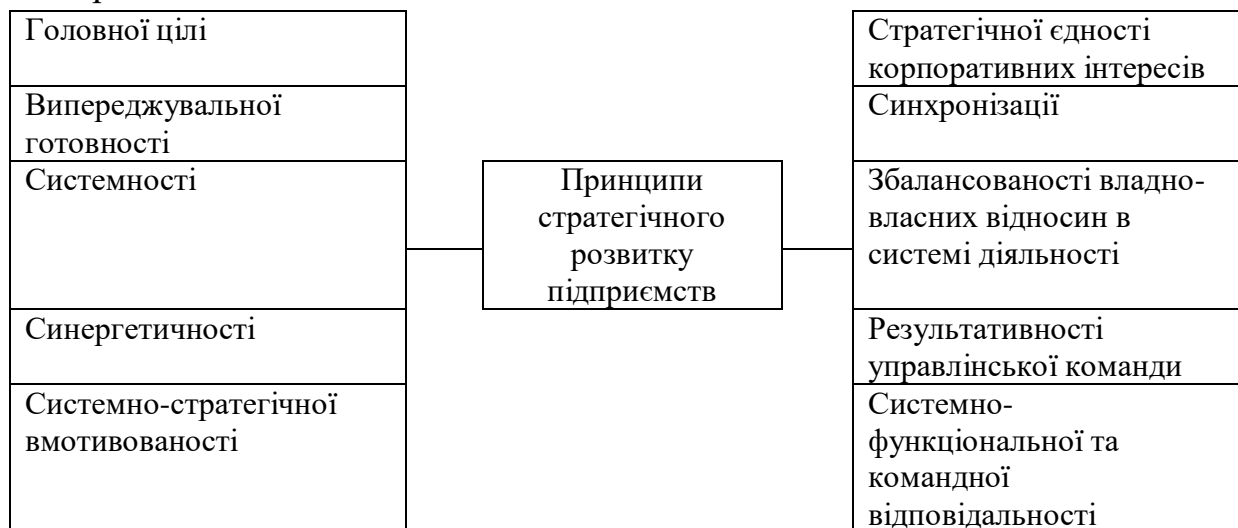


Рис 4.2. Принципи стратегічного розвитку підприємств.\*

\*Джерело: власна розробка автора

У контексті стратегічного розвитку підприємств та формування результативної системи управління стратегічним напрямом змін розкрито основний зміст принципів та їх цільова спрямованість (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

**Принципи формування результативної системи управління стратегічного розвитку підприємств та їх потенціалу\***

Принципи	Основний зміст принципів, їх цільова спрямованість в контексті теми досліджень – стратегічного розвитку підприємств
1	2
Головної цілі	Орієнтація на забезпечення в довгостроковій перспективі: динамічного розвитку соціально-економічних систем; рівня і якості життя людей; результативності діяльності
Випереджувальної готовності	Орієнтація на випереджувальний підхід формування системних змін до реалізації напрямів стратегічного розвитку підприємств
Системності	Орієнтація на стратегічний розвиток підприємств в органічній єдності соціальних, екологічних та економічних складових як системної цілісності
Синхронізації	Орієнтація на синхронно-системний і збалансований підхід в часовому просторі до проведення прогресивних змін в органічній єдності складових забезпечення стратегічного розвитку підприємств як складних систем.

1	2
Синергетичності	Орієнтація сформованої системи управління стратегічним розвитком соціально-економічних утворень на забезпечення синергетичного ефекту в процесі досягнення головної цілі.
Системно- стратегічної вмотивованості	Орієнтація на мотиваційно-колективну готовність суб'єктів діяльності соціально-економічних систем здійснювати комплексні зміни в підсистемах по забезпеченню результативності їх стратегічного розвитку.
Стратегічної єдності корпоративних інтересів	Орієнтація на забезпечення єдності інтересів в стратегічному розвитку суб'єктів діяльності корпоративного типу, включаючи суб'єктів задоволення потреб та виконання зобов'язань перед ними.
Збалансованості владно-власних відносин в системі діяльності	Орієнтація на забезпечення збалансованості: «функцій, обов'язків, відповідальності» – «ресурсів, прав і влади».
Результативності управлінської команди	Орієнтація на формування управлінської команди, адекватної цілям і задачам стратегічного розвитку соціально-економічних систем.
Системно-функціональної та командної відповідальності	Орієнтація на формування командної відповідальності в системі управління стратегічним розвитком підприємств.

*\*Джерело: власна розробка автора*

Другою важливою складовою методологічної основи формування системи забезпечення стратегічного розвитку підприємств та управління основними напрямками стратегічної орієнтації є визначення їх пріоритетності в стратегічному розвитку соціально-економічних утворень. В економічній літературі виділяються різні пріоритетні складові в системі забезпечення стратегічного розвитку підприємств. Акцент зроблено на ресурсну, фінансову, інноваційну складову. В окремих наукових працях, окрім названих складових, певне місце відводиться системі управління, кадровому потенціалу, управлінській команді.

В останні роки, ряд науковців в системі факторів забезпечення успіху в стратегічному розвитку підприємств виділяють організаційний. Автор підтримує таку позицію і вважає, що в системі складових забезпечення успіху в стратегічному розвитку підприємств доцільно виділяти організаційний фактор, який охоплює цінності, організаційну культуру і культуру організації,

організаційну поведінку та організаційну взаємодію. В напрямках розвитку надаємо їм пріоритетного значення. Ціннісна орієнтація в органічній єдності з названими складовими є базовою основою методології розвитку самоорганізації як дієвого механізму формування системи ставлення людського фактора до змінюючих процесів в організаціях через системну логіку сприйняття необхідних трансформаційних перетворень в стратегічному розвитку підприємств. При такому підході формується система мотивації людського фактору, зростає сила мотиваційного механізму, спрямованого на розв'язання задач стратегічного розвитку підприємств.

В цьому зв'язку, виникає об'єктивна необхідність в зміні логіки розв'язання задач стратегічного розвитку підприємств.

Автор підтримує позицію науковців, які прийняту логічну послідовність дій по забезпеченню розвитку соціально-економічних систем «Стратегія-Система-Поведінка» змінюють на «Поведінка-Система-Стратегія» [56].

При цьому мотиваційний механізм автор розглядає в системі задоволення потреб і інтересів підприємств як системи і безпосередніх працівників, а також суб'єктів діяльності за інтересами (корпоративного спрямування).

Такий підхід покладено в основу формування системи забезпечення стратегічного розвитку підприємств (рис. 4.3).

Розгляд організаційного розвитку в системі цінностей, організаційної культури і культури організації, організаційної поведінки та організаційної взаємодії пропонуємо здійснювати в органічній єдності з іміджевими характеристиками соціально-економічних утворень, їх керівників і управлінської команди.

Така необхідність підтверджується результатами нашого дослідження, оскільки імідж організацій та управлінської команди базується на сформованих цінностях, організаційній культурі та культурі організації. Логіка такого підходу представлена на рис. 4.4.

Автором чітко визначені критерії оцінки іміджу підприємства внутрішньосистемного і зовнішньосистемного спрямування.

Так, до критеріїв оцінки іміджу внутрішньосистемного спрямування належать: цінності як соціально-економічної системи, рівень якості життя працівників організацій, організаційна культура фірми, культура організації, організаційна поведінка, стиль керівництва, дистанція влади, авторитет керівника, імідж персоналу, внутрішній імідж організації, соціальний імідж організації, візуальний імідж організації, рівень дисципліни, рівень розвитку внутрішньосистемної комунікації, рівень розвитку самоорганізації та самоуправління.

### Стратегічний розвиток підприємств

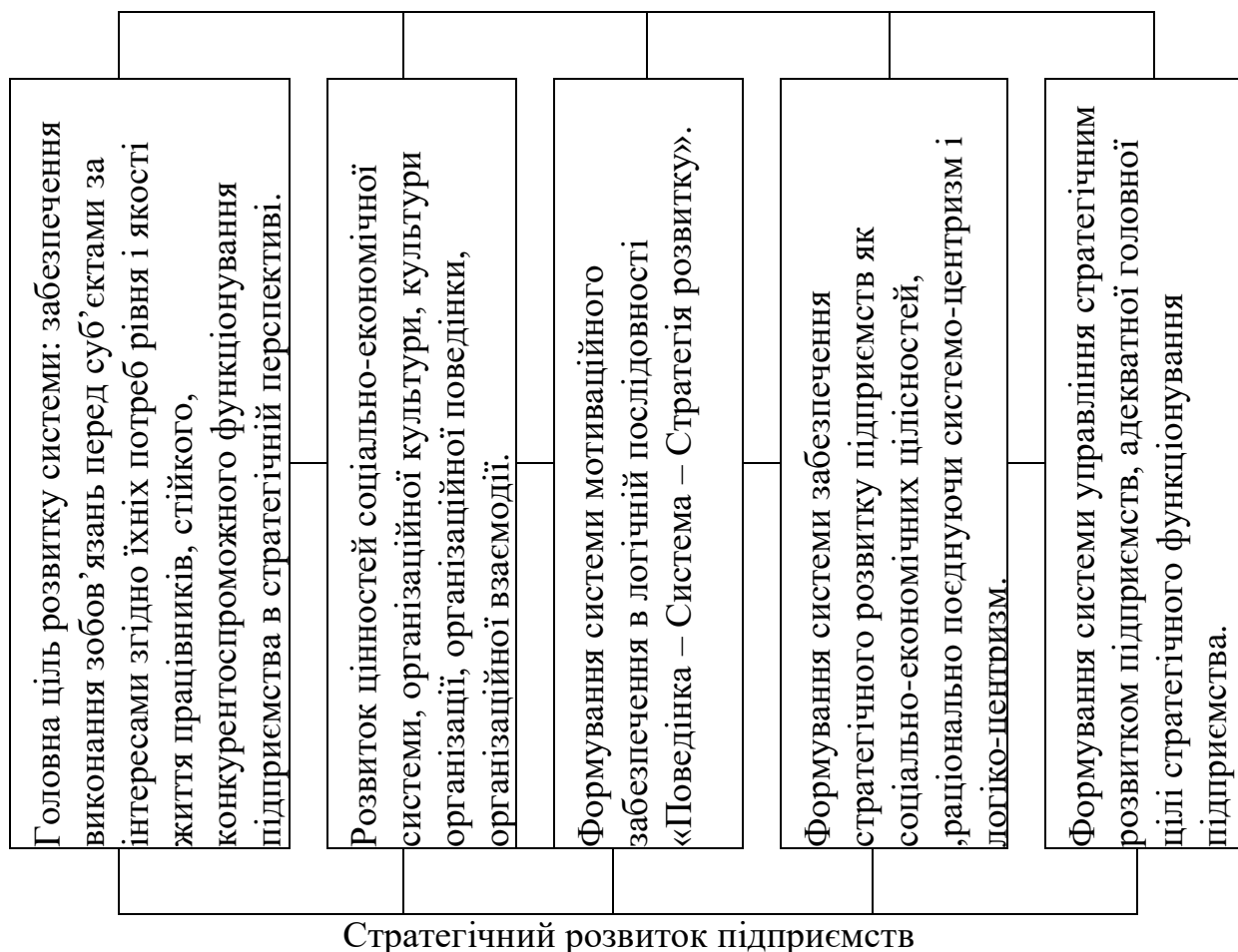


Рис. 4.3. Алгоритм формування системи забезпечення стратегічного розвитку підприємств.\*

\*Джерело: власна розробка автора.

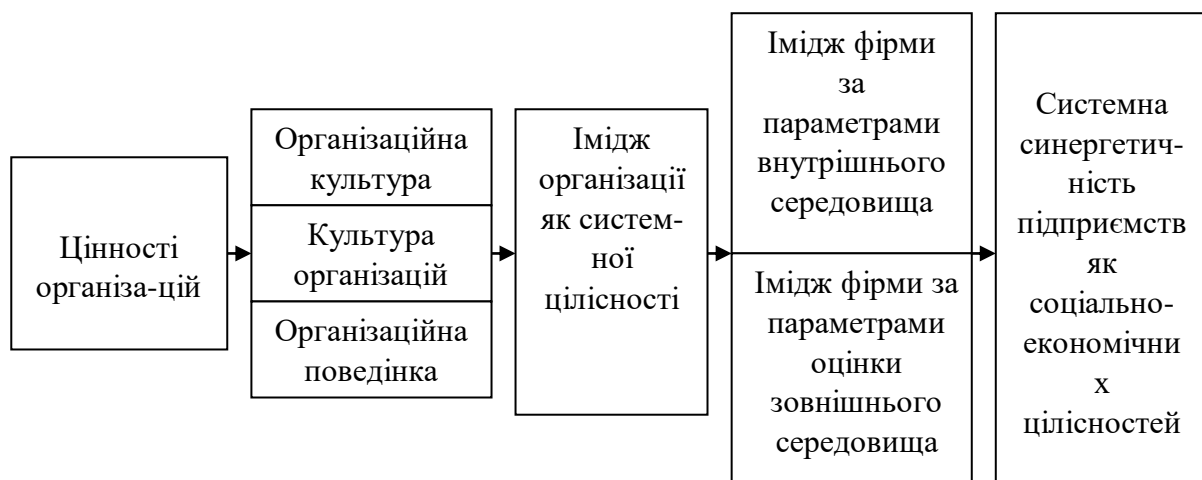


Рис. 4.4. Алгоритм формування системної синергетичності соціально-економічних утворень в контексті пріоритетності організаційного розвитку.\*

\*Джерело: Власна розробка автора.

Зовнішньосистемного спрямування: імідж товару, імідж споживача, соціально-зовнішній імідж, бізнес-імідж організації, рейтинг організаційного впливу на громадськість через ЗМІ. Деталізація критеріїв оцінки іміджу підприємства представлена таблиці 4.2.

Таблиця 4.2

**Критерії оцінки іміджу підприємства\***

<b>Внутрішньо системного спрямування</b>	
<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Цінності фірми як соціально-економічної системи</b>	Ставлення до природи;
	розвиток комунікаційних зв'язків в колективі;
	напрями орієнтації в часі;
	орієнтація на діяльність в реалізації місії фірми;
	розвиток фірмових традицій і звичаїв;
	дотримання стандартних вимог в діяльності фірми;
	рівень внутрішньо-системної функціональної інтеграції;
	рівень адаптивності стратегій розвитку системи та механізмів реалізації:
	збалансованість функцій прав і відповідальності суб'єктів діяльності;
інноваційна сприйнятливість.	
<b>Організаційна культура фірми</b>	Рівень внутрішньо-системної функціональної інтеграції;
	рівень адаптивної збалансованості стратегії розвитку соціально-економічних систем та механізмів їх реалізації;
	рівень збалансованості функцій, прав і відповідальності суб'єктів діяльності;
	рівень стратегічної спрямованості діяльності соціально-економічної системи;
	рівень інноваційної сприйнятливості соціально-економічної системи;
	відповідність сформованої дистанції влади рівню розвитку цінностей та системно-функціональної відповідальності в організації;
	рівень сформованості менеджменту як системи в контексті стратегічного розвитку підприємств;
	рівень сприйнятливості організаційної культури;
	рівень сформованості управлінської команди, адекватної цілям і задачам стратегічного розвитку підприємств;
	рівень сформованості потенціалу підприємств, адекватного напрямам їх стратегічного розвитку;
	рівень інституціонального забезпечення підприємств в їх стратегічному розвитку.



<b>Культура організації</b>	<b><u>Основні групи:</u></b> <b>1. Внутрішньо – системного спрямування:</b> – управлінського (менеджерського); – організаційно-економічного; – організаційно-психологічного.
	<b>2. Зовнішнього спрямування:</b> Деталізація критеріїв оцінки: <b>Управлінського спрямування</b> – культури: організації як процесного явища; організації як системного явища; саморозвитку; делегування повноважень; функціонального управління; прийому відвідувачів; схвалення поведінки і дій, напрямів розвитку, рішень влади; дистанції влади; забезпечення успіху.
	<b>Організаційно-економічного спрямування:</b> – культури: організації праці; виробництва; проведення змін; організаційної взаємодії; комунікаційних зв'язків; власних, владних, власно-владних відносин. <b>Організаційно-психологічного спрямування</b> – культури: розв'язання конфліктних ситуацій; соціально-психологічного клімату. <b>Зовнішнього спрямування</b> – культури: партнерських відносин; взаємовідносин з суб'єктами зовнішнього середовища; надання послуг сервісного характеру; реалізації продукції (товару); відносин з контактними аудиторіями; відносин з суб'єктами експортної орієнтації та ін.
<b>Організаційна поведінка</b>	Рівень сприйняття: культури організації, організаційної культури, інноваційного розвитку, стійкого розвитку, бізнесової поведінки, орієнтації на виконання зобов'язань перед суб'єктами за інтересами;
	рівень мотиваційності робочого місця, виконання;
	рівень розвитку конкурентного ставлення;
	рівень розвитку іміджевих регуляторів поведінки;
	рівень сформованості та розвитку системи документів організації;
	рівень розвитку та збалансованості регулювання і саморегулювання;
	рівень розвитку функціонально-забезпечуючих підсистем, комунікаційних зв'язків горизонтально-вертикального спрямування.
<b>Стиль керівництва</b>	Рівень розвитку стилів керівництва;
	рівень орієнтованості системи управління у взаємозв'язку: ОНЗ-ОНП, ОНЗ-ОНС, ОНС-ОНП (Примітка: ОНЗ – орієнтація на завдання; ОНП – орієнтація на партнера; ОНС – орієнтація на себе);
	рівень розвитку рольових функцій соціальної поведінки

<b>Авторитет керівника</b>	Рівень службового авторитету (зразок виконання функцій, організаторських здібностей, компетентності, зразок розв'язання конфліктних ситуацій, зразок командної роботи); рівень особистого авторитету (рівні: поваги; довіри; схвалення – компетентності, стилів керівництва, комунікабельності, чесності, справедливості; розвитку якостей керівника як формального і неформального лідера); рівень спільного бачення та цінностей; рівень толерантності, культури, організованості, персональної відповідальності.
<b>Імідж персоналу</b>	Рівень: дисциплінованості, компетентності, згуртованості, колективної культури, персональної та колективної відповідальності, групової комунікабельності, відданості фірмі
<b>Імідж організації</b>	<b>Критерії, які характеризують внутрішній імідж організації:</b> рівень цінностей фірми як соціально-економічної системи; рівень організаційної культури фірми; рівень культури організації; рівень організаційної поведінки; рівень стилю керівництва; рівень авторитету керівника; рівень іміджу персоналу; рівень розвитку самоорганізації та самоуправління. <b>Критерії, які характеризують зовнішній імідж організації:</b> рівень іміджу товару; рівень іміджу споживача; рівень соціально-зовнішнього іміджу; рівень бізнес імідж організації; рейтинг інформаційного впливу на громадськість через ЗМІ.
<b>Рівень дисципліни</b>	Рівень усвідомлення необхідності дотримання високої дисципліни (виконавчої, виробничої, організаційної, комунікаційної, фінансової, дотримання законодавства
<b>Рівень розвитку самоорганізації та самоуправління</b>	Рівень участі працівників в правлінні і управлінні; рівень делегування повноважень; рівень співвідношення централізації і децентралізації; рівень розвитку та збалансованості тріади влади: «функцій, обов'язків, відповідальності» – «ресурси, право, влада»
<b>Критерії оцінки іміджу підприємств зовнішнього спрямування</b>	
<b>Імідж товару</b>	Споживча якість товару;
	дизайн товару;
	ціна товару;
	якість послуг з реалізацією товару.
<b>Імідж споживача</b>	Соціальна група;
	стиль життя;

	статус споживача;
	прихильник товарної марки.
<b>Соціально-зовнішній імідж</b>	Виконання зобов'язань перед акціонерами;
	виконання зобов'язань перед клієнтами;
	виконання зобов'язань перед контактними аудиторіями;
	виконання зобов'язань перед іншими суб'єктами за інтересами.
<b>Бізнес-імідж організації</b>	Ділова репутація фірми;
	бізнес-репутація в системі бізнес середовища;
	ділова репутація керівника фірми (лідера фірми);
	суспільна відповідальність.

\*Джерело: власна розробка автора

На основі сформованих методологічних підходів розроблена методика визначення показників іміджу підприємства, яка представлена в додатку Б таблицях 4.3-4.4.

Таблиця 4.3

**Методика визначення показників іміджу підприємства\***

<b>Коефіцієнти</b>	<b>Методика визначення</b>	<b>Позначення</b>
1	2	3
<b>Критерії оцінки іміджу підприємств внутрішнього спрямування</b>		
Коефіцієнт рівня розвитку цінностей як соціально-економічної системи	$K_u = \sqrt[10]{K_1 \times \dots \times K_{10}}$	$K_u$ – коефіцієнт рівня розвитку цінностей як соціально-економічної системи; $K_1$ – коефіцієнт рівня ставлення до природи; $K_2$ – коефіцієнт рівня розвитку комунікаційних зв'язків в колективі; $K_3$ – коефіцієнт рівня напрямів орієнтації в часі; $K_4$ – коефіцієнт рівня орієнтації на діяльність в реалізації місії фірми; $K_5$ – коефіцієнт рівня розвитку фірмових традицій і звичаїв; $K_6$ – коефіцієнт рівня дотримання стандартних вимог в діяльності фірми; $K_7$ – коефіцієнт рівня внутрішньо - системної функціональної інтеграції; $K_8$ – коефіцієнт рівня адаптивності стратегій розвитку системи та механізмів реалізації; $K_9$ – коефіцієнт рівня збалансованості функцій прав і відповідальності суб'єктів діяльності; $K_{10}$ – коефіцієнт рівня інноваційної сприйнятливості.

Коефіцієнт організаційної рівня культури фірми	$K_{ок} = \sqrt[11]{K_1 \times \dots \times K_{11}}$	<p><math>K_{ок}</math> – коефіцієнт рівня організаційної культури фірми;</p> <p><math>K_1</math> – коефіцієнт рівня внутрішньо-системної функціональної інтеграції;</p> <p><math>K_2</math> – коефіцієнт рівня адаптивної збалансованості стратегії розвитку соціально-економічних систем та механізмів їх реалізації;</p> <p><math>K_3</math> – коефіцієнт рівня збалансованості функцій, прав і відповідальності суб'єктів діяльності;</p> <p><math>K_4</math> – коефіцієнт рівня стратегічної спрямованості діяльності соціально-економічної системи;</p> <p><math>K_5</math> – коефіцієнт рівня інноваційної сприйнятливості соціально-економічної системи;</p>
		<p><math>K_6</math> – коефіцієнт рівня відповідності сформованої дистанції влади рівню розвитку цінностей та системно-функціональної відповідальності в організації;</p> <p><math>K_7</math> – коефіцієнт рівня сформованості менеджменту як системи в контексті стратегічного розвитку підприємств;</p> <p><math>K_8</math> – коефіцієнт рівня сприйнятливості організаційної культури;</p> <p><math>K_9</math> – коефіцієнт рівня сформованості управлінської команди, адекватної цілям і задачам стратегічного розвитку підприємств; <math>K_{10}</math> – коефіцієнт рівня сформованості потенціалу підприємств, адекватного напрямкам їх стратегічного розвитку;</p> <p><math>K_{11}</math> – коефіцієнт рівня інституціонального забезпечення підприємств в їх стратегічному розвитку.</p>
Коефіцієнт рівня культури організації	$K_{ко} = \sqrt{K_{всс} \times K_{зсс}}$	<p><math>K_{ко}</math> – коефіцієнт рівня культури організації;</p> <p><math>K_{всс}</math> – коефіцієнт рівня внутрішньо-системного спрямування;</p> <p><math>K_{зсс}</math> – коефіцієнт рівня зовнішньо-системного спрямування.</p>
Коефіцієнт рівня організаційної поведінки	$K_{он} = \frac{\sum_{i=1}^{13} a_i}{13}$	<p><math>K_{он}</math> – коефіцієнт рівня організаційної поведінки;</p> <p><math>a_1</math> – коефіцієнт рівня сприйняття культури організації;</p> <p><math>a_2</math> – коефіцієнт рівня сприйняття організаційної культури;</p>

		<p><math>a_3</math> – коефіцієнт рівня сприйняття інноваційного розвитку;</p> <p><math>a_4</math> – коефіцієнт рівня сприйняття стійкого розвитку;</p> <p><math>a_5</math> – коефіцієнт рівня сприйняття бізнесової поведінки;</p> <p><math>a_6</math> – коефіцієнт рівня сприйняття орієнтації на виконання зобов'язань перед суб'єктами за інтересами;</p> <p><math>a_7</math> – коефіцієнт рівня мотиваційності робочого місця, виконання;</p> <p><math>a_8</math> – коефіцієнт рівня розвитку конкурентного ставлення;</p> <p><math>a_9</math> – коефіцієнт рівня розвитку іміджевих регуляторів поведінки;</p> <p><math>a_{10}</math> – коефіцієнт рівня сформованості та розвитку системи документів організації;</p> <p><math>a_{11}</math> – коефіцієнт рівня розвитку та збалансованості регулювання і саморегулювання;</p> <p><math>a_{12}</math> – коефіцієнт рівня розвитку функціонально-забезпечуючих підсистем;</p> <p><math>a_{13}</math> – коефіцієнт рівня розвитку комунікаційних зв'язків горизонтально-вертикального спрямування</p>
Коефіцієнт рівня стилю керівництва	$K_{ск} = \sqrt[3]{K_{рск} \times K_{осу} \times K_{р}}$	<p><math>K_{ск}</math> – коефіцієнт рівня стилю керівництва;</p> <p><math>K_{рск}</math> – коефіцієнт рівня розвитку стилів керівництва;</p> <p><math>K_{осу}</math> – коефіцієнт рівня орієнтованості системи управління у взаємозв'язку: ОНЗ-ОНП, ОНЗ-ОНС, ОНС-ОНП;</p> <p><math>K_{ррф}</math> – коефіцієнт рівня розвитку рольових функцій соціальної поведінки.</p>
Коефіцієнт рівня авторитету керівника	$K_{ак} = \frac{\sum_{i=1}^7 a_i}{7}$	<p><math>K_{ак}</math> – коефіцієнт рівня авторитету керівника;</p> <p><math>a_1</math> – коефіцієнт рівня службового авторитету;</p> <p><math>a_2</math> – коефіцієнт рівня особистого авторитету;</p> <p><math>a_3</math> – коефіцієнт рівня спільного бачення та цінностей;</p> <p><math>a_4</math> – коефіцієнт рівня толерантності;</p> <p><math>a_5</math> – коефіцієнт рівня культури;</p> <p><math>a_6</math> – коефіцієнт рівня організованості;</p> <p><math>a_7</math> – коефіцієнт рівня персональної відповідальності.</p>

Коефіцієнт рівня іміджу персоналу	$K_{in} = \frac{\sum_{i=1}^7 a_i}{7}$	<p><math>K_{in}</math> – коефіцієнт рівня іміджу персоналу;  <math>a_1</math> – коефіцієнт рівня дисциплінованості;  <math>a_2</math> – коефіцієнт рівня компетентності;  <math>a_3</math> – коефіцієнт рівня згуртованості;  <math>a_4</math> – коефіцієнт рівня колективної культури;  <math>a_5</math> – коефіцієнт рівня персональної та колективної відповідальності;  <math>a_6</math> – коефіцієнт рівня групової комунікабельності;  <math>a_7</math> – коефіцієнт рівня відданості фірмі.</p>
Коефіцієнт рівня іміджу організації	$K_{io} = \frac{\sum_{i=1}^{13} a_i}{13}$	<p><math>K_{io}</math> - коефіцієнт рівня іміджу організації;  <math>a_1</math> – коефіцієнт рівня цінностей як соціально-економічної системи;  <math>a_2</math> – коефіцієнт рівня організаційної культури фірми;  <math>a_3</math> – коефіцієнт рівня культури організації;  <math>a_4</math> – коефіцієнт рівня організаційної поведінки;  <math>a_5</math> – коефіцієнт рівня стилю керівництва;  <math>a_6</math> – коефіцієнт рівня авторитету керівника;  <math>a_7</math> – коефіцієнт рівня іміджу персоналу;  <math>a_8</math> – коефіцієнт рівня розвитку конкурентного ставлення;  <math>a_9</math> – коефіцієнт рівня розвитку самоорганізації та самоуправління;  <math>a_{10}</math> – коефіцієнт рівня іміджу товару;  <math>a_{11}</math> – коефіцієнт рівня іміджу споживача;  <math>a_{12}</math> – коефіцієнт рівня соціально- зовнішнього іміджу;  <math>a_{13}</math> – коефіцієнт рівня бізнес іміджу організації;  <math>a_{14}</math> – коефіцієнт рейтингу інформаційного впливу на громадськість через ЗМІ</p>
Коефіцієнт рівня дисципліни	$K_{po} = \frac{\sum_{i=1}^6 a_i}{6}$	<p><math>K_{po}</math> – коефіцієнт рівня дисципліни;  <math>a_1</math> – коефіцієнт рівня усвідомлення необхідності дотримання високої виконавчої дисципліни;  <math>a_2</math> – коефіцієнт рівня усвідомлення необхідності дотримання високої виробничої дисципліни;  <math>a_3</math> – коефіцієнт рівня усвідомлення необхідності дотримання високої організаційної дисципліни;  <math>a_4</math> – коефіцієнт рівня усвідомлення необхідності дотримання високої комунікаційної дисципліни;</p>

		<p><math>a_5</math> – коефіцієнт рівня усвідомлення необхідності дотримання високої фінансової дисципліни;</p> <p><math>a_6</math> – коефіцієнт рівня усвідомлення необхідності дотримання високого дотримання законодавства.</p>
Коефіцієнт рівня розвитку самоорганізації та самоуправління	$K_{psc} = \frac{\sum_{i=1}^4 a_i}{4}$	<p><math>K_{psc}</math> – коефіцієнт рівня розвитку самоорганізації та самоуправління;</p> <p><math>a_1</math> – коефіцієнт рівня участі працівників в правлінні і управлінні;</p> <p><math>a_2</math> – коефіцієнт рівня делегування повноважень;</p> <p><math>a_3</math> – коефіцієнт рівня співвідношення централізації і децентралізації;</p> <p><math>a_4</math> – коефіцієнт рівня розвитку та збалансованості тріади влади: «функцій, обов’язків, відповідальності» – «ресурсів, прав, влади»</p>
<b>Критерії оцінки іміджу підприємств зовнішнього спрямування</b>		
Коефіцієнт рівня іміджу товару	$K_{im} = \sqrt[4]{K_{сят} \times K_{дт} \times K_{цт} \times K_{яп}}$	<p><math>K_{im}</math> – коефіцієнт рівня іміджу товару;</p> <p><math>K_{сят}</math> – коефіцієнт рівня споживчої якості товару;</p> <p><math>K_{дт}</math> – коефіцієнт рівня дизайну товару;</p> <p><math>K_{цт}</math> – коефіцієнт рівня ціни товару;</p> <p><math>K_{яп}</math> – коефіцієнт рівня якості послуг з реалізацією товару.</p>
Коефіцієнт рівня іміджу споживача	$K_{ic} = \sqrt[4]{K_{сг} \times K_{сж} \times K_{сст} \times K_{птт}}$	<p><math>K_{ic}</math> – коефіцієнт рівня іміджу споживача;</p> <p><math>K_{сг}</math> – коефіцієнт рівня соціальної групи;</p> <p><math>K_{сж}</math> – коефіцієнт рівня стилю життя;</p> <p><math>K_{сст}</math> – коефіцієнт рівня статусу споживача;</p> <p><math>K_{птт}</math> – коефіцієнт рівня прихильності до товарної марки.</p>
Коефіцієнт рівня соціально – зовнішнього іміджу	$K_{сзі} = \sqrt[4]{K_{за} \times K_{зк} \times K_{ка} \times K_{іс}}$	<p><math>K_{сзі}</math> – коефіцієнт рівня соціально – зовнішнього іміджу;</p> <p><math>K_{за}</math> – коефіцієнт рівня виконання зобов’язань перед акціонерами;</p> <p><math>K_{зк}</math> – коефіцієнт рівня виконання зобов’язань перед клієнтами;</p> <p><math>K_{ка}</math> – коефіцієнт рівня виконання зобов’язань пере контактними аудиторіями;</p> <p><math>K_{іс}</math> – коефіцієнт рівня виконання зобов’язань перед іншими суб’єктами за інтересами.</p>

Коефіцієнт рівня бізнес - іміджу організації	$K_{bio} = \sqrt[4]{K_{dp} \times K_{pc} \times K_{pk} \times K_{cv}}$	$K_{bio}$ – коефіцієнт рівня бізнес-іміджу організації;
		$K_{dp}$ – коефіцієнт рівня ділової репутації фірми; $K_{pc}$ – коефіцієнт рівня бізнес-репутації в системі бізнес середовища; $K_{pk}$ – коефіцієнт рівня ділової репутації керівника фірми (лідера фірми); $K_{cv}$ – коефіцієнт рівня суспільної відповідальності.

\*Джерело: власна розробка автора.

Таблиця 4.4

**Методика визначення показників культури організації\***

Коефіцієнти	Методика визначення	Позначення
1	2	3
Внутрішньо – системного спрямування		
Коефіцієнт рівня внутрішньо - системного спрямування культури організації	$K_{vsc} = \sqrt[3]{K_{yc} \times K_{oe} \times K_{on}}$	$K_{vsc}$ – коефіцієнт рівня внутрішньо – системного спрямування культури організації; $K_{yc}$ – коефіцієнт рівня управлінського спрямування; $K_{oe}$ – коефіцієнт рівня організаційно-економічного спрямування; $K_{on}$ – коефіцієнт рівня організаційно-психологічного спрямування.



<p>Коефіцієнт рівня управлінського спрямування</p>	$K_{yc} = \frac{\sum_{i=1}^9 a_i}{9}$	<p><math>K_{yc}</math> – коефіцієнт рівня управлінського спрямування;  <math>a_1</math> – коефіцієнт рівня культури організації, як процесного явища;  <math>a_2</math> – коефіцієнт рівня культури організації, як системного явища;  <math>a_3</math> – коефіцієнт рівня культури саморозвитку;  <math>a_4</math> – коефіцієнт рівня культури делегування повноважень;  <math>a_5</math> – коефіцієнт рівня культури функціонального управління;  <math>a_6</math> – коефіцієнт рівня культури прийому відвідувачів;  <math>a_7</math> – коефіцієнт рівня культури схвалення поведінки і дій, напрямків розвитку, рішень влади;</p>
		<p><math>a_8</math> – коефіцієнт рівня культури дистанції влади;  <math>a_9</math> – коефіцієнт рівня культури забезпечення успіху</p>
<p>Коефіцієнт рівня організаційно – економічного спрямування</p>	$K_{oec} = \frac{\sum_{i=1}^8 a_i}{8}$	<p><math>K_{oec}</math> – коефіцієнт рівня організаційно-економічного спрямування;  <math>a_1</math> – коефіцієнт рівня культури організації праці;  <math>a_2</math> – коефіцієнт рівня культури виробництва;  <math>a_3</math> – коефіцієнт рівня культури проведення змін;  <math>a_4</math> – коефіцієнт рівня культури організаційної взаємодії;  <math>a_5</math> – коефіцієнт рівня культури комунікаційних зв'язків;  <math>a_6</math> – коефіцієнт рівня культури власних відносин;  <math>a_7</math> – коефіцієнт рівня культури владних відносин;  <math>a_8</math> – коефіцієнт рівня культури власно-владних відносин</p>
<p>Коефіцієнт рівня організаційно-психологічного спрямування</p>	$K_{opc} = \frac{K_{ккс} + K_{кспк}}{2}$	<p><math>K_{opc}</math> – коефіцієнт рівня організаційно-психологічного спрямування;  <math>K_{ккс}</math> – коефіцієнт рівня культури розв'язання конфліктних ситуацій;  <math>K_{кспк}</math> – коефіцієнт рівня культури соціально-психологічного клімату</p>
<p>Зовнішнього спрямування</p>		

<p>Коефіцієнт рівня зовнішнього спрямування культури організації</p>	$K_{зско} = \frac{\sum_{i=1}^6 a_i}{6}$	<p><math>K_{зско}</math> – коефіцієнт рівня зовнішнього спрямування культури організації;  <math>a_1</math> – коефіцієнт рівня культури партнерських відносин;  <math>a_2</math> – коефіцієнт рівня культури взаємовідносин з суб'єктами зовнішнього середовища;  <math>a_3</math> – коефіцієнт рівня культури надання послуг сервісного характеру;  <math>a_4</math> – коефіцієнт рівня культури реалізації продукції (товару);  <math>a_5</math> – коефіцієнт рівня культури відносин з контактними аудиторіями;  <math>a_6</math> – коефіцієнт рівня культури відносин з суб'єктами експертної орієнтації</p>
--	---	--

*\*Джерело: власна розробка автора*

Запропонований концептуальний підхід є складовою системно-синергетичної методології формування пріоритетних стратегій як головних напрямів стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств в умовах глобалізаційних та трансформаційних процесів

На концепції синергетичної методології формується і портфель функціонально-забезпечуючих стратегій.

## **4.2. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

На сучасному етапі розвитку економіки діяльність вітчизняних підприємств суттєво ускладнюються під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Найважливішою проблемою кожного підприємства, що функціонує в ринкових умовах, є виживання і забезпечення подальшого розвитку. Вирішення цієї проблеми полягає у створенні і реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі грамотно розробленої й ефективної стратегії розвитку підприємства. Практики стверджують, що епоха інтуїтивного, спонтанного, ситуаційного управління закінчилась. Дедалі більше виникає необхідність управління на підставі науково обґрунтованого підходу. Саме тому впровадження стратегічного управління є однією з основних задач і умов забезпечення ефективності виробництва.

У ринковій ситуації змінюються умови управління для більшості підприємств. Нині їх діяльність повинна бути спрямована на виробництво конкурентоспроможної продукції, яка б максимально задовольняла потреби споживача, та забезпечувала кінцевий результат – прибуток.

Статистика стверджує, що чим меншими є доходи та активи підприємства, тим менше у своїй діяльності його керівництво використовує стратегічне управління. Вони помилково вважають, що дана функція менеджменту притаманна лише великому бізнесу, і їм немає потреби витратити на це зусилля, кошти, час. Економічна історія довела, що істинна теорія може бути орієнтована на бізнес будь-якого розміру.

Вагомий внесок у розробку концепції стратегічного управління зробили такі відомі західні та вітчизняні фахівці як А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд, І. Ансофф, О.С. Віханський, З.С. Шершньова, С.В. Оборська, Г.І. Кіндрацька та інші. Варто зауважити, що більшість літературних джерел присвячено застосуванню концепції стратегічного управління в умовах досконалих ринкових відносин і не враховують особливостей адаптації інструментарію стратегічного керування до сучасних вітчизняних реалій.

У вітчизняній практиці застосування стратегічного підходу до управління підприємством залишається обмеженим. Головними причинами такого становища є: недостатня дослідженість методологічних проблем у сфері стратегічного управління; не систематизований належним чином порядок прийняття й реалізації стратегічних рішень; відсутність налагоджених та

перевірених інструментів розробки і реалізації стратегії; неспроможність ув'язати стратегічний рівень управління підприємством з операційним, тобто довести стратегію до певного виконавця; помилкове очікування керівниками підприємства миттєвого результату. Крім того, керівництво підприємствами виступає проти руйнування традиційних взаємовідносин в процесі управління в підприємстві, немає відповідної мотивації, інформаційне забезпечення недостатнє для ефективного стратегічного управління.

Діяльність будь-якого підприємства можна описати з точки зору моделі «вхід-вихід»: на вході підприємства є всі види матеріальних і нематеріальних ресурсів (сировина, техніка, персонал, фінанси, інформація тощо), а на «виході» - товари, послуги, висококваліфікований персонал та ін. При стратегічному управлінні підприємство розглядається як «відкрита система», на яке впливають фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. Запорука успіху підприємства на сучасному етапі — це активне формування майбутнього стану зовнішнього середовища і власних ресурсів згідно з своїми економічними інтересами.

Будь-яке підприємство в умовах ринкових відносин постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем і забезпечує тим самим можливість свого виживання. Зовнішнє середовище є джерелом, що забезпечує підприємство ресурсами (матеріальними, трудовими, фінансовими та іншими), споживає його готову продукцію, роботи та послуги.

Під зовнішнім середовищем розуміють сукупність факторів, які виникають незалежно від підприємства, тобто на які воно не може впливати взагалі або має незначний вплив. З даного середовища виходять можливості і погрози, що необхідно враховувати при визначенні цілей і шляхів їхнього досягнення. Нестабільність, складність і взаємопов'язаність факторів зовнішнього середовища значною мірою впливає на внутрішні параметри підприємства.

Фактори зовнішнього середовища найчастіше класифікують за такими групами: економічні, політичні (політико-правові), соціально-демографічні, технологічні (науково-технічні), географічні, ринкові, міжнародні.

Аналізуючи складові зовнішнього середовища слід врахувати, що ступінь їхнього впливу для кожного підприємства неоднаковий. Кожен суб'єкт господарювання повинен самостійно визначити, які з зовнішніх факторів здійснюють значний вплив на його діяльність, скласти список тих, які є потенційними носіями загрози, а також тих, зміни в яких можуть відкрити додаткові можливості.

Також слід зазначити, що усі компоненти зовнішнього середовища взаємопов'язані. Тому потрібно вивчати й аналізувати не лише окрему групу факторів, але й визначати її вплив на інші.

Складність зовнішнього середовища характеризується числом і варіантністю факторів, на які підприємство зобов'язане реагувати. Вірогідність інформації про кожного з них впливає на ступінь визначеності зовнішнього середовища. Чим невизначеніші зовнішні фактори, тим складніше приймати ефективні рішення.

Значення факторів зовнішнього середовища різко підвищується у зв'язку зі зростанням складності всієї системи суспільних відносин. Розвиток підприємства відбувається за рахунок своєчасної й правильної реакції на зміни зовнішнього середовища, тому саме дане оточення диктує стратегію підприємства.

Стратегічне управління являє собою процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись [69, с. 27]. Інші вчені-економісти розглядають стратегічне управління як діяльність, що забезпечує створення та підтримання стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі [168, с. 26].

А. Томпсон і Д. Стрікленд розглядають п'ять взаємозалежних завдань, що становлять основу створення і реалізації стратегії організації: визначення сфери діяльності і формування стратегічних установок; постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення; формулювання стратегії для досягнення цілей та результатів діяльності виробництва; реалізація стратегічного плану; оцінка результатів діяльності і зміна стратегічного плану та методів його реалізації [158, с. 58].

Стратегічне управління – це перш за все складна система, у якій відбуваються процеси аналізу, розробки, реалізації та контролю стратегій, направлених на досягнення місії та цілей функціонування підприємства. При цьому для кожного з підрозділів стратегічний план установлює чіткі й конкретні цілі, що узгоджуються із загальною стратегією, а для досягнення цих цілей функціональні підрозділи самостійно розробляють оперативні плани своєї діяльності. Подібна процедура управління на підприємстві дозволяє підвищити ефективність діяльності за рахунок одержання високих оперативних результатів, що забезпечують досягнення стратегічних цілей.

Серед основних факторів, які обумовлюють застосування стратегічного управління можна виділити наступні: мінливість та складність зовнішнього середовища підприємства; усвідомлення недостатньої ефективності

оперативного управління; нові методи вирішення стратегічних проблем провідними західними фірмами.

У сучасних умовах стратегічне мислення визначається як єдиний ефективний підхід до управління підприємством в ринкових умовах. В його основі лежить концепція стратегічного управління, яка знаходить вираз у наступних характерних рисах її застосування:

1. Базується на певному поєднанні теорії: системному, ситуаційному та цільовому підходах до діяльності підприємства, що трактується як відкрита соціально-економічна система.

2. Орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Це дозволяє створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, що відрізнятимуться один від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища.

3. Концентрує увагу на необхідності збору та застосування баз стратегічної інформації.

4. Дозволяє прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу.

5. Передбачає застосування певних інструментів та методів розвитку підприємств (цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору», стратегічних планів і програм, стратегічного планування тощо) [168].

Структура організації, її внутрішні зміни повинні забезпечувати чутливість підприємства до змін зовнішнього середовища та відповідну адаптацію. На відміну від традиційної оперативної культури, для якої є характерним консервативне ставлення до змін та націленість на зростання ефективності виробництва, стратегічна культура має бути відкритою, гнучкою та винахідливою.

Впровадження концепції стратегічного управління на підприємстві передбачає організацію та здійснення професійної діяльності із стратегічного аналізу, розвитку, реалізації і контролю стратегії, спрямованої на досягнення місії та цілей його функціонування. Цей процес обов'язково повинен торкатися організаційної структури та культури підприємства (рис. 4.5).

Реалізація концепції стратегічного управління підприємством можлива лише тоді, коли підприємство є стратегічно орієнтованим. Тобто підприємство, в якому персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати систему стратегічних планів.

До переваг підприємств із стратегічною орієнтацією можна віднести наступні: зменшення до мінімуму впливу негативних змін, а також факторів

«невизначеності майбутнього»; можливість враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; спрощення роботи по забезпеченню довго- та короткострокової ефективності та прибутковості.

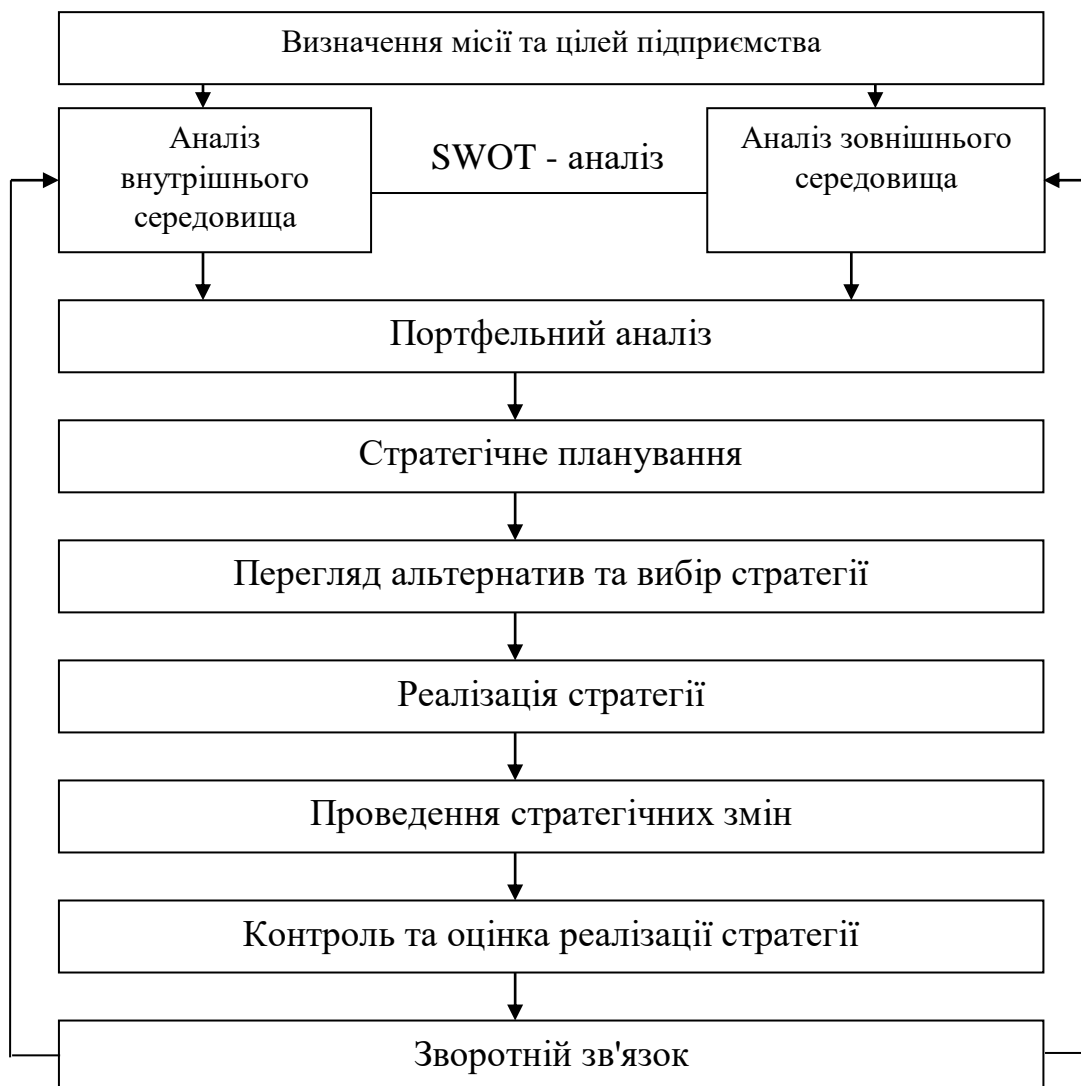


Рис. 4.5. Процес стратегічного управління на підприємстві.\*

\*Джерело: власні дослідження автора

Можливість зробити підприємство більш керованим, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань; можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості підприємства і окремих його підсистем до змін; забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю, аналізу; розвиток виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх

цілей; здійснення більш ефективного розподілу ресурсів та їх концентрація на досягнення певних цілей; чітко формується загальне бачення підприємства, довгострокові та середньострокові цілі, що дисциплінує всю його діяльність; з'являється змога передбачити можливі ризики діяльності підприємства.

Виходячи з того, що стратегічний потенціал підприємства є системним відображення його внутрішнього середовища і складається з системи ресурсів, джерел їх поповнення, можливостей та управлінських здібностей, то в основі формування має лежати стратегія його розвитку. В стратегічному управлінні стратегія розглядається як довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку підприємства, який стосується сфери його діяльності, системи внутрішніх зв'язків, розвитку відносно зовнішнього середовища, що приводить підприємство до цілей. Вибір стратегії й в цілому успішність діяльності підприємства в значній мірі залежить від його стратегічної позиції.

Розробка стратегії розпочинається з визначення того, що підприємство повинно, а чого не повинно робити, і бачення того, куди потрібно просуватися, які позиції завоювати. Стратегічне бачення і місія завжди індивідуальні. Вони відокремлюють одне підприємство від іншого і наділяють його власними відмінними рисами, напрямом діяльності і шляхом розвитку.

Коли обирається стратегія, керівництво повинне чітко усвідомлювати, до якого типу відноситься підприємство, оскільки стратегії для малих, середніх та великих суб'єктів відрізняються.

Формування стратегії розвитку підприємства має базуватись на результатах системного аналізу впливу факторів його внутрішнього і зовнішнього середовища, що має розглядатись як двоїстий. З одного боку, ефективність формування стратегії залежить від забезпеченості підприємства кваліфікованим персоналом, інформаційними ресурсами, певною технікою та методиками, що необхідні для своєчасного і адекватного прийняття управлінських рішень, а з іншого – рівень розвитку його стратегічного потенціалу обумовлює не тільки спроможність до адаптації, а й здатність впливати на фактори зовнішнього середовища. Крім того дана стратегія повинна ґрунтуватися на: забезпеченні перманентного підвищення якості продукції, її привабливості для споживача; оптимізації пропозиції товарів і доступних споживачеві цін; створенні ефективної збутової мережі на основі стабільних контактів з посередницькими торговими фірмами та агенціями; врахування національних особливостей та специфіки запитів споживачів у різних регіонах.

Реалізація стратегії розвитку має приводити до подолання і попередження виникнення криз на підприємстві. Оскільки криза має двоїстий характер: вона є наслідком протиріч на підприємстві та формою їх вирішення, стратегічне



управління розвитком має бути націленим на розв'язання існуючих протиріч і передбачення (прогнозування) їх утворення.

Планування є однією з основних функцій управління й у жодному разі не може бути поза увагою ні практиків, ні науковців. З різних аспектів планування (оперативного, поточного, перспективного) більшість фахівців максимум уваги зараз віддають перспективному, заснованому на моделях стратегії розвитку підприємства в мінливих умовах зовнішнього середовища.

Нині стратегічне планування є однією з найважливіших управлінських технологій, використання якої дає змогу досягти координованості дій підрозділів підприємства з реалізацією його стратегічних цілей, збільшити можливості в забезпеченні необхідною інформацією, сприяти раціональному розподілу ресурсів, поліпшити контроль за діяльністю.

У сучасній вітчизняній науці питання стратегічного планування є дискусійним. Багато вчених-економістів скептично висловлюються з приводу необхідності розробки стратегії. Вони вважають, що стратегія на 60 % складається зі вдачі й лише на 40 % - з ідеї. Так, роль вдачі важко і не потрібно заперечувати. Проте досвід показує, що в переважній більшості випадків успіху досягають ті, хто приймає рішення, спираючись на механізм дії економічних законів, хто розробляє перспективні стратегічні плани.

Стратегічне планування – це процес моделювання ефективної діяльності підприємства на певний період функціонування з визначенням його цілей і їх змін в умовах нестабільності ринкового середовища, а також знаходження способу реалізації цих цілей і задач відповідно до його можливостей. Також можна зазначити, що стратегічному плануванню властиві ступінь невизначеності, тимчасова орієнтація процесу планування і певний горизонт планування. Саме стратегічне планування є способом визначення та оцінки цілей, напрямку розвитку підприємства, основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Особливість стратегічного планування базується на домінуванні концепції підприємства як «відкритої системи» на мікрорівні та на розвитку прогнозування та індикативного планування на рівні держави. Головні передумови розвитку перебувають не всередині, а зовні, тобто ефективність функціонування підприємства пов'язується з тим, наскільки вдало воно може пристосовуватися до свого зовнішнього середовища.

Стратегічне планування як управлінський процес спрямований на розробку та підтримання стратегічної відповідності між місією, цілями і завданнями підприємства та його потенційними можливостями. Основною метою стратегічного планування є моделювання майбутньої успішної діяльності підприємства та забезпечення своєчасної і адекватної реакції на

зміну ринкових умов, комплексне наукове обґрунтування проблем з якими зіткнеться підприємство, розробка показників розвитку на плановий період.

Стратегічне планування займає центральну позицію в системі стратегічного управління, яке забезпечує взаємодію двох інших елементів – розробки стратегії та реалізації стратегії. Стратегічне планування, будучи елементом системи стратегічного управління, само по собі виступає як система елементів, дія якої на виході забезпечує наявність алгоритму досягнення мети, комплекс ресурсів, необхідних для кожного кроку алгоритму, а також часові межі здійснення планових заходів (рис. 4.6).

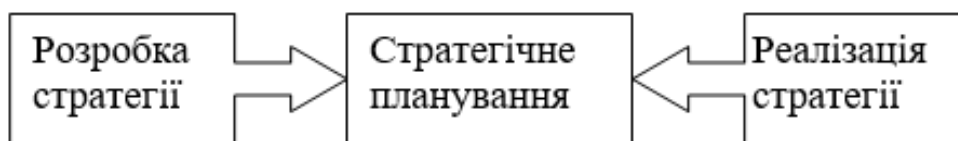


Рис. 4.6. Система стратегічного управління.\*

\*Джерело: власні дослідження.

Стратегічне планування прийнято розглядати як процес, що складається з декількох взаємопов'язаних етапів: оцінка основних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища; формування цілей; оцінка стратегії; розробка стратегічного плану; реалізація стратегічного плану; середньострокове планування; короткострокове планування; оцінка стратегії (корегування планів). Процес стратегічного планування для кожної організації є унікальним явищем, тому що залежить від багатьох чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Основні етапи розробки стратегії є доволі уніфікованими для конкретного об'єкта управління. При цьому процес стратегічного планування здійснюється на принципах цілевстановлення та цілеспрямованості, системності та комплексності, альтернативності та селективності, варіантності та ітеративності, синергізму, економічності, збалансованості, безперервності, гнучкості, динамічності, участі та адекватності об'єктивним закономірностям розвитку.

Процес стратегічного планування є інструментом, що допомагає підвищити надійність управлінських рішень у системі стратегічного менеджменту. Його головна відмітна риса – обґрунтування нововведень і змін у діяльності підприємства.

Слід зазначити, що план інновацій розглядається як проміжний етап між плануванням стратегії і детальним плануванням інвестицій. Процес прийняття інвестиційних рішень є невід'ємною частиною стратегічного планування, яке

повинне забезпечити узгодження довгострокових цілей підприємства і використання ресурсів, що спрямовані на досягнення цілей. Плани інвестицій та інновацій можна розглядати як планування процесу реалізації обраної стратегії. Найбільш перспективним підходом є той, коли планування нововведень та інвестицій розглядаються як процедура стратегічного планування. А інвестиційні рішення за своєю сутністю завжди є стратегічним рішенням. Таким чином, планування стратегії, інвестицій та інновацій є функціональним процесом, органічно пов'язаним із єдиним процесом стратегічного планування.

До переваг підприємств із стратегічною орієнтацією можна віднести наступні: зменшення впливу можливих негативних змін, а також факторів «невизначеності майбутнього»; можливість врахувати та проаналізувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища; можливість зробити підприємство більш керованим, оскільки наявні стратегічні плани дають змогу порівняти досягнуті цілі з запланованими; можливість встановлення системи стимулювання для забезпечення гнучкості підприємства до змін; забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи аналізу та контролю; здійснення більш ефективного розподілу ресурсів та їх концентрація на досягнення цілей; чітке формулювання бачення, місія, цілей підприємства.

Стратегічне управління — багатоплановий процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між підприємством (включаючи його окремі частини) та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей. Вибір стратегії пов'язаний зі станом ключових факторів, до яких відносяться сильні сторони галузі та підприємства, мета, місія, інтереси вищого керівництва, кваліфікація працівників.

Запорукою ефективності стратегічного управління є його «фундамент», тобто базовий елемент – стратегічна ідентифікація підприємством свого місця і перспектив на ринку, відповідно до результатів якої і розробляється та чи інша «лінія поведінки» в перспективі.

Важливість правильної ідентифікації обумовлена безпосереднім впливом інформації про ситуацію в тій чи іншій галузі чи секторі економіки на прийняття управлінських рішень, вибір тактичних підходів у діяльності, здійснення інвестицій в розвиток виробничої і соціальної інфраструктури. Іншими словами, стратегічна ідентифікація є інформаційною базою для формування стратегії і тактики підприємств щодо масштабів розвитку.

Система стратегічного управління підприємством повинна забезпечувати дотримання критерію якісного виконання кожного етапу створення,

виробництва і реалізації товару чи послуги, починаючи з НДДКР, технічної підготовки виробництва і закінчуючи післяпродажним обслуговуванням.

Вибір стратегії в стратегічному управлінні пов'язаний зі станом ключових факторів, до яких відносяться сильні сторони галузі і підприємства, мета, місія, інтереси вищого керівництва, кваліфікація працівників.

Однією з головних задач вищого керівництва підприємства є формування такого мотиваційного ядра, яке б спонукало робітників системи стратегічного управління на інноваційний характер поведінки.

Нині діяльність підприємств пов'язана з необхідністю забезпечення їх конкурентоспроможності на основі впровадження нової техніки, використання новітніх технологій виробництва. Інноваційний розвиток висуває нові вимоги до якості персоналу підприємств, зокрема щодо професійної компетентності, мобільності, готовності до професійного розвитку. Персонал підприємства розглядається як його основний стратегічний ресурс, що зумовлює необхідність формування відповідних принципів і методів управління. Стратегічне управління підприємством дає змогу узагальнити і вирішити цілий ряд питань адаптації працівників до зовнішніх умов, враховуючи при цьому особистісний фактор. Воно передбачає не тільки визначення стратегії розвитку підприємства, а й підвищення мотивації, зацікавленості всіх працівників у його реалізації.

Стратегічне управління персоналом дозволяє вирішувати наступні задачі:

- 1) забезпечення підприємства необхідними людськими ресурсами у відповідності до його стратегії;
- 2) формування внутрішнього середовища підприємства таким чином, що внутрішньоорганізаційна культура, ціннісні орієнтири, пріоритети у потребах створюють умови та стимулюють відтворення та реалізацію людських ресурсів та власне стратегічного управління;
- 3) здатність усунення протиріч в питаннях централізації-децентралізації управління персоналом.

Виконання завдань стратегічного управління персоналом залежить не тільки від досконалості їх розробки вищим керівництвом підприємства, але й від втілення стратегії виконавцями.

Формування, розвиток та використання є основними функціями управління персоналом. Виходячи з вищесказаного, стратегічне управління персоналом – це сукупність цілеспрямованих дій, які забезпечують формування та розвиток конкурентоспроможного кадрового потенціалу, його ефективне використання за умови своєчасного й адекватного реагування на зміни середовища, що сприяє формуванню на підприємстві ключових факторів успіху.

Стратегічне управління персоналом повинне ґрунтуватися на принципах системного підходу, що дасть змогу розглядати його як систему, яка складається з сукупності складових взаємозалежних та взаємодіючих підсистем (постановка завдань, планування, контроль, оцінка), та означає ув'язування конкретних рішень у межах підсистем з урахуванням їх впливу на всю систему загалом, аналіз і прийняття рішень щодо персоналу з урахуванням зовнішнього, внутрішнього середовища та загального напрямку розвитку підприємства.

Реалізація стратегічного управління персоналом здійснюється через розробку персонал-стратегії. Об'єктом даної стратегії є фізичні особи, які мають трудові відносини з підприємством-роботодавцем, характеризуються певними якісними і кількісними характеристиками, що визначають їхню здатність до діяльності в інтересах підприємства. Суб'єктом персонал-стратегії є система органів управління, що включає служби управління персоналом, структурних підрозділів підприємства, об'єднаних за принципом функціонального підпорядкування та лінійних керівників на всіх рівнях управління.

Успішна реалізація персонал-стратегії значною мірою визначається здатністю персоналу до продуктивної та творчої праці, інтелектуального розвитку, генерування нових ідей, здобуття нових знань та вироблення навичок, що у сукупності становить кадровий потенціал підприємства.

Важливою складовою стратегічного управління персоналом є кадрова політика. Суттю кадрової політики підприємства є робота з персоналом, що відповідає концепції розвитку даного підприємства. Ціль кадрової політики – забезпечення оптимального балансу збереження і оновлення кадрів у відповідності з потребами підприємства і станом ринку праці. Ідеологія кадрової роботи повинна бути відображена у вигляді документу, який передбачає набір етичних норм щодо роботи з персоналом, і реалізовуватись усіма керівниками структурних підрозділів підприємства.

Процес стратегічного управління персоналом є безперервним і здійснюється з метою формування комплексу заходів і прийняття рішень, які відображають пріоритетність цілей, своєчасність дій, передбачення, аналіз наслідків реалізації персонал-стратегії. При цьому потрібно враховувати організаційно-економічні, техніко-технологічні, правові, соціально-психологічні аспекти.

Схема процесу стратегічного управління персоналом може бути представлена у такому вигляді (рис. 4.7).

Слід зазначити, що процес стратегічного управління персоналом є ітеративним, тобто етапи виконуються послідовно, але при цьому існують зворотні зв'язки і, відповідно, зворотний вплив один на одного. Через наявність

зворотних зв'язків між етапами робота над кожним з них може повторюватися кілька разів.

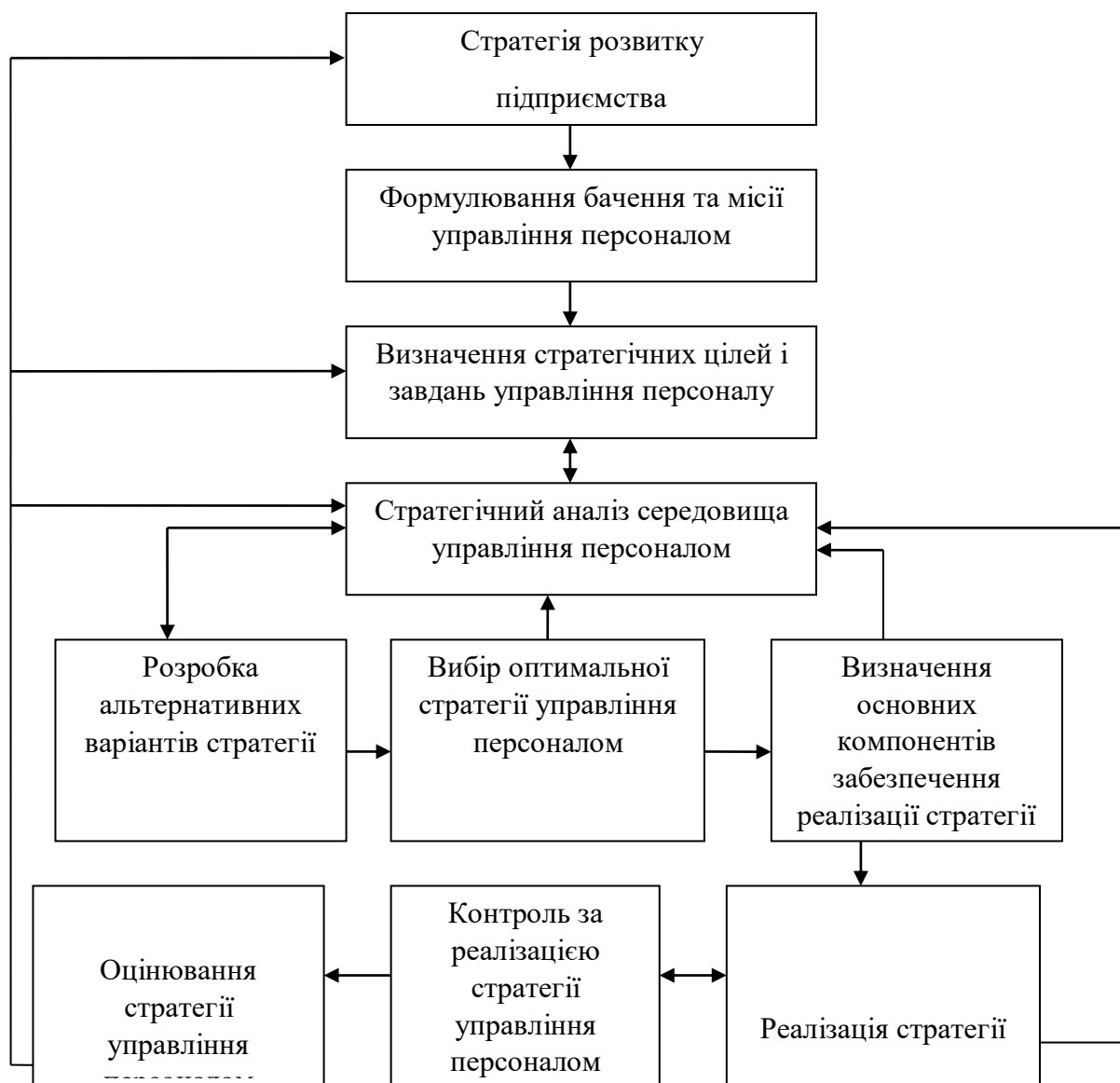


Рис. 4.7. Етапи процесу стратегічного управління персоналом підприємства.\*

\*Джерело: власні дослідження автора

У загальний процес управління інтегрується планування персоналу, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, його подальшому розвитку та раціональному використанню людських ресурсів. Такі плани, як правило, містять окремі розділи, присвячені удосконаленню кадрового складу, підготовці та підвищенню кваліфікації персоналу, а також виховним заходам та формуванню організаційної культури. Поточне планування конкретизує показники довгострокового та перспективного планування з кадрами та відображає проблеми комплектування структурних підрозділів необхідними

працівниками, їх розстановки, навчання, оцінки діяльності, підвищення кваліфікації, контролю раціонального використання робочого часу та інше. Крім того, стратегічний план включає конкретні завдання та заходи щодо виконання стратегії, терміни їх проведення та відповідальних виконавців по кожному із завдань, обсяг необхідних ресурсів (фінансових, матеріальних, інформаційних та ін.).

Теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління, що активно розвиваються в західній науці управління, повинні бути пристосовані до сучасних умов України і широко запроваджуватися у вітчизняній науці та діяльності українських підприємств, що дасть їм змогу зберегти свої активні позиції на ринку в кризових умовах. Отже, завдання стратегічного управління полягає в забезпеченні такої взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем, що дасть змогу підтримувати внутрішній потенціал на рівні, необхідному для досягнення поставлених цілей, та забезпечить можливість розвитку в довгостроковій перспективі. Отже, головними завданнями стратегічного планування є: вибір основних напрямів розвитку виробництва; розробка стратегії поведінки на ринку; розробка товарної стратегії підприємств; орієнтація на інновації. Для збереження стійкого положення на ринку підприємство повинне вкладати значні кошти в прогнозування кон'юнктури ринку, впровадження науково-технічних досягнень, удосконалювати організацію виробництва й методи управління. Тільки така політика забезпечить надійну фінансову базу підприємства, дозволить мобілізувати засоби, необхідні для того, щоб нейтралізувати можливі ризики, пов'язані з організаційними, економічними та політичними коливаннями в суспільстві й на ринку, забезпечити конкурентоздатність.

Стратегічне управління персоналом підприємства – це багатогранний процес, здійснення якого дозволить забезпечити підприємство висококваліфікованими та конкурентоспроможними працівниками, створити умови для більш повного розкриття їх потенціалу та ефективного його використання, забезпечити умови для продуктивної праці, мотивації, розвитку всіх працівників, збалансувати інтереси підприємства та працівників, що, в свою чергу, дозволить об'єднати всю кадрову роботу для реалізації конкурентної стратегії підприємства, істотно підвищити ефективність господарювання та досягти конкурентних переваг.

Для вдосконалення процесу стратегічного управління персоналом необхідно забезпечити комплексне бачення проблем і цілісний підхід до людських ресурсів у взаємозв'язку зі стратегічними установками підприємства та створення корпоративної культури інноваційного типу.

Отже, стратегічне управління – це концепція виживання в певних умовах, яка дає уявлення про те, яким повинно бути підприємство в майбутньому: в якому оточенні йому необхідно буде працювати, яку позицію займати на ринку, які мати конкурентні переваги, які зміни слід здійснити та залежить від адекватності сприйняття та повноти врахування різних аспектів зв'язків підприємства зі своїм середовищем.



### 4.3. СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРІЯ І МЕТОДОЛОГІЯ

Успішне функціонування підприємств значній мірі залежить від стратегічного потенціалу. Однак даній проблематиці приділено мало уваги, в наукових працях в основному розкриті окремі складові стратегічного потенціалу підприємств. Тому, недостатня теоретична та методологічна опрацьованість проблеми обумовили вибір теми дослідження.

В сучасних умовах розвитку глобалізаційних та інтеграційних процесів однією із важливих умов є спроможність підприємства передбачати потенційні зміни макро-і мікросередовища та його готовність гнучко реагувати на ці зміни, визначати стратегічні орієнтири розвитку. З цією метою в літературі використовується термін стратегічний потенціал підприємства.

Розкриття сутності терміну «стратегічний потенціал» потребує, перш за все, розуміння змісту категорії «потенціал».

Існують різні тлумачення суті потенціалу, так, згідно зі словниками, «потенціал» означає «потужність, сила» [17, с.644], «сукупність наявних засобів, можливостей для діяльності» [5, с.484], сукупність наявних коштів, можливостей у будь-якій сфері [18, с.308], обсяг, який може бути отриманий за умови повного використання ресурсів [101, с.311], сукупність «економічних можливостей держави, які можуть бути використані для потреб суспільства (виробництва, оборони)» [106, с.244], наявні економічного суб'єкта ресурси, їх оптимальна структура та мінімальна раціонально використовувати їх для досягнення поставленої мети [48, с.13], сукупність економічних ресурсів, можливостей країни, що можуть бути використані для досягнення цілей соціально-економічного розвитку суспільства [154, с.708].

Прослідкувавши основний зміст категорії «потенціал», який розглядається в економічній літературі можна зробити висновок, що останній не розкривається названими авторами через якісні характеристики, потенційні можливості усіх складових забезпечення конкурентоспроможності підприємств та їх динамічного розвитку.

Результати теоретичного дослідження представлені в таблиці 4.5.

Наведені підходи засвідчують певну розбіжність із значенням різноманіття в підходах до розкриття сутності поняття «потенціал» (обсяг, засоби, кошти, ресурси, можливості), що частково можливо пояснити сферою застосування цієї категорії.

*Таблиця 4.5*

## Еволюція трактування поняття «потенціал» в економічній літературі\*

Автор	Позиція авторів	Повнота розкриття (оцінка авторів дослідження [7])
В.М. Архангельський	Потенціал – засоби, запаси, джерела, які є в наявності і можуть бути мобілізовані для досягнення певної мети або розв’язання певної задачі	<b>Недолік</b> - не враховуються можливості зовнішнього середовища
Л.І. Абалкін	Потенціал – це узагальнена збірна характеристика ресурсів, прив’язаних до місця і часу	<b>Недостатньо</b> – прив’язана до місії, цілі, стратегії, конкурентного середовища
О.І. Олексюк	Потенціал підприємства – максимально можлива сукупність активних і пасивних прихованих альтернатив якісного розвитку соціально-економічної системи підприємства у певному середовищі господарювання з урахуваннями ресурсних, структурно-функціональних, часових, соціокультурних та ін. обмежень.	<b>Недолік</b> – не визначена цільова спрямованість управління потенціалом; не визначені кількісно-якісні і структурні параметри стратегічного потенціалу
В.С. Немчинов	Потенціал розширеного виробництва – ресурсні можливості для здійснення економічного зростання	<b>Недостатньо</b> – використовується лише ресурсна концепція
М.М. Мартиненко [88, 99]	Потенціал організації – це можливість випускати та реалізувати конкурентоздатну продукцію та успішно протистояти впливу зовнішнього середовища	<b>Недоліки</b> – не чітко визначена цільова спрямованість потенціалу; звужений розгляд потенціалу організації

\*Джерело: [38, С.8-9].

Потенціал поділяють на чотири категорії:

– базовий потенціал (забезпечує «можливість досягнення комерційних цілей, створення економічних цінностей і одержання прибутку»);

– прихований потенціал (активи, що можуть трансформуватися в базові кошти);

– збитковий потенціал («споживання ресурсів без якого-небудь прибутку»);

– пересічний потенціал («наявність активів, що забезпечують ефективне використання інших потенціалів») [160, с.13].

В.І. Хом’яков, І.В. Бакум вважають, що потенціал – це «джерела, можливості, засоби, запаси, які можуть бути приведені в дію, використані для вирішення якоїсь задачі, досягнення певної цілі, можливості окремої особи, суспільства, держави, підприємства в певній галузі» [164, с.11]. При цьому всі використані терміни різні за своїм значенням: джерела – це основа чого-небудь або те, що дає початок [31, с.142]; можливості – це внутрішні сили,

ресурси, здатності [31,с.350];засоби – це гроші, матеріальні цінності [31, с.215]; запаси – це певна кількість будь-чого, заготовленого заздалегідь для використання вразі потреби [31,с.209].

Однак дані визначення не розкривають повноту системної цілісності. В основу сутності потенціалу, як вважає автор Судомир С.М. потрібно покласти: цільову спрямованість підприємства та потенціалу; кількісні і якісні характеристики; складові техніко-технологічного, організаційно-економічного, біологічного, соціально-психологічного та управлінського характеру, механізми забезпечення [151, с. 43]. Тому, ми погоджуємось з автором Судомир С.М., що потенціал організації слід розглядати через здатність організації та її систем менеджменту як відкритої соціально-економічної системи упереджувально формувати збалансований комплекс можливостей (конкурентних переваг) позадоволенню потреб споживачів та виконання зобов'язань перед суб'єктами за інтересами згідно обраних сегментів ринку, забезпеченню сталого стратегічного розвитку суб'єктів діяльності, їх конкурентоспроможності, здатності завчасної адаптації до змін у зовнішньому середовищі [151, с. 44]. Ми погоджуємось, що таке розуміння «потенціалу», як вважає професор Гудзинський О.Д., дозволяє більш обґрунтовано підійти до формування результативної системи управління потенціалом та забезпечити її ефективність в процесі реалізації потенційних можливостей згідно визначених критеріїв та показників оцінки [38, с.12].

Ми підтримуємо позицію Судомир М. Р., що потенціал організації як системи слід розглядати і оцінювати з позицій синергічного ефекту через організаційну взаємодію, через збалансовану та раціональну його видову і функціональну структуру [150].

Ефективне функціонування організацій знаходиться у прямо пропорційній залежності від стадій розвитку систем: упорядкування, підтримання в стадії впорядкованості, динамічного розвитку й адаптації. В умовах цивілізованого ринкового середовища, де діють механізми конкуренції і суперництва, в забезпеченні ефективного функціонування організаційних систем вирішальну роль відіграє стадія динамічного розвитку. Саме вона визначає майбутню поведінку організаційних формувань, якісні зміни в інших стадіях розвитку систем. Змінюється логічна послідовність дій управлінського персоналу, діяльність якого спрямовується на перспективу, перспективні сегменти ринку, вибір варіантів майбутньої поведінки організаційних систем [37].

Таким чином, вибір стратегії розвитку організаційних систем є домінуючою ланкою у сфері діяльності управлінських працівників.

Відомий спеціаліст зі стратегічного управління А. Томпсон поєднує планові засади стратегії з поведінковими аспектами організації: «...стратегія – це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану...» [181, с. 42].

Стратегія являє собою форму прояву управлінської діяльності, взаємозв'язку мети та способу її досягнення. Її можна розглядати і як засіб для досягнення певних цілей. Слід зазначити, що стратегія як форма прояву управлінської діяльності ґрунтується на системному підході. Останній передбачає тісний взаємозв'язок зовнішніх і внутрішніх факторів життєдіяльності будь-якого організаційного формування, зовнішнього і внутрішнього середовищ; діалектичну єдність всіх підсистем як керуючої, так і керованої самостійних локальних систем. Це означає, що стратегія повинна охоплювати і зовнішнє середовище; безпосереднє виробництво (вибір типу і виду виробництва); систему управління в цілому; маркетингову діяльність; фінанси організаційних формувань; організаційно-економічний механізм господарювання; робочу силу, кадри; загально- і внутрішньосистемні комунікації; загально- і внутрішньосистемні форми господарювання, розвитку відносин власності; виробничі і загальні функції управління та ін. [37].

Із зміною стратегічних параметрів виробництва продукції і надання послуг обов'язково змінюються параметри майбутньої поведінки організаційної системи та всіх її складових. Крім головної (базової) стратегії, формуватимуться стратегії управління, маркетингу, фінансів, розвитку робочої сили, загально- і внутрішньосистемної комунікації, відносин власності та ін. Такий системний підхід дозволить у часі і просторі збалансувати організаційне формування з цілями і завданнями його майбутньої (перспективної) поведінки згідно з обраними сегментами ринку. Дана збалансована єдність елементів стратегій забезпечить стабільність функціонування організаційної системи у зовнішньому конкретному середовищі.

Отже, стратегія як форма прояву управлінської діяльності має об'єктовий і функціональний характер. Вона безпосередньо пов'язана із загально- і внутрішньосистемною ситуацією і об'єктом впливу. Варіанти взаємодії джерел виникнення ситуації з об'єктом впливу різні. Вплив може бути регулюючий, адаптивний і середоутворюючий (зовнішній і внутрішній). Залежно від комбінації джерел виникнення ситуацій і об'єктів впливу можна виділити такі види стратегій, як регулююча, адаптивна і середоутворююча.

Регулююча передбачає здійснення регулюючих функцій у процесі

життєдіяльності організаційної системи, які спрямовані на забезпечення її стабілізації або на переведення в новий якісний стан.

Адаптивна зумовлена певними змінами в зовнішньому середовищі, що потребують здійснення відповідних змін у внутрішньому середовищі в усіх підсистемах організації з метою забезпечення пристосування їх до вимог зовнішнього середовища.

Середоутворююча тісно пов'язана з активними реакціями організаційної системи і спрямована на зміну зовнішнього середовища, вигідного для певного виробничого або іншого формування.

Кожна з наведених стратегій може виникнути лише при певній ситуації. Вибір виду діяльності у процесі життєдіяльності організації, який спрямований на вирішення ситуації використанням варіантних дій системи управління, становить основу стратегії менеджменту. Таким чином, остання передбачає прийняття попередніх рішень про напрями керуючого впливу на джерело виникнення ситуації з метою забезпечення її реалізації [37].

Стратегічний менеджмент являє собою систему нових прийомів, інструментів, філософії в управлінській діяльності, зорієнтовану на загальносистемний інтерес. Його основою є стратегічне планування, яке охоплює зовнішньо- і внутрішньосистемне середовище.

Існують різні підходи до стратегій, стратегічного менеджменту та планування. Б. Тейлор, спеціаліст із стратегічного планування, виділяє такі його види: стратегія як система всеохоплюючого контролю, що пов'язана з формуванням і розподілом ресурсів; стратегія як спосіб для впровадження нововведень; стратегія як форма стратегічного управління для зміцнення організації, кваліфікаційного потенціалу кадрів; стратегія як форма вирішення конфліктних ситуацій між групами інтересів як всередині бізнесу, так і за його межами; стратегія як системна методологія дослідження майбутнього.

Таким чином, стратегії поділяються на загальні (узагальнюючі) та специфічні. Перші охоплюють генеральні, ключові напрями розвитку організаційної системи. Вони визначають генеральну лінію майбутньої поведінки організації з урахуванням змін зовнішнього середовища. Це досягається в умовах сегментації ринку, виділення стратегічних зон господарювання (базових і диверсифікованих). Специфічні стратегії охоплюють напрями розвитку підсистем організаційної системи. Вони забезпечують реалізацію загальної стратегії організації, їх ранжування в системі підпорядкованості на принципах взаємозалежності дозволяє сформувати стратегічну драбину. Остання являє собою схему, яка відбиває супідрядність і внутрішній зв'язок стратегій (рис. 4.8).

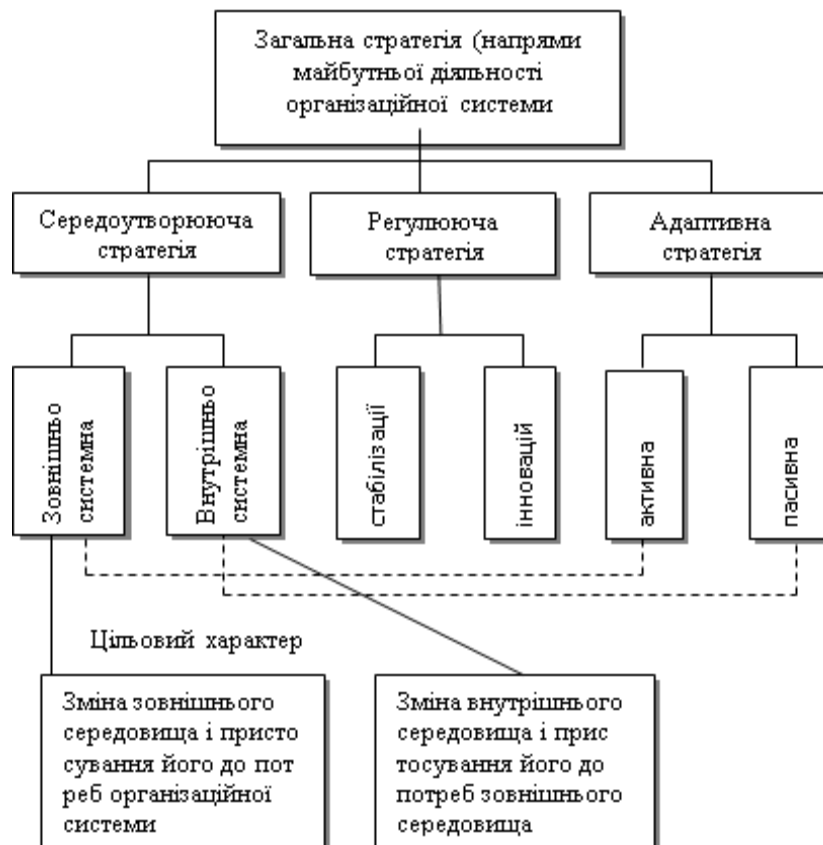


Рис. 4.8. Фрагмент стратегічної організаційної системи.\*

\*Джерело [37].

Кожна з наведених фрагментарних стратегій безпосередньо пов'язана з формуванням і розподілом ресурсів, що дозволяє скласти уяву про майбутнє становище організаційної системи. Формування і розподіл здійснюються на підставі розроблених правил. Взагалі стратегія як форма прояву управлінської діяльності охоплює систему принципів і правил для прийняття управлінських рішень майбутньої поведінки організаційної системи [37].

Також в економічній літературі до основних стратегій, що зберігають конкурентні переваги, відносять стратегії, визначені А. А. Томпсоном і А. Дж. Стріклендом [181]. Учені спробували розширити перелік виділених М. Портером основних областей вироблення стратегій фірм поведінки на ринку. До них належать: творча наступальна (атакуюча, творча) стратегія, спрямована на розширення частки ринку; оборонна стратегія, ціль якої зберегти свою ринкову позицію (часто така стратегія застосовується фірмою-новатором проти фірм-імітаторів).

Всі конкурентні стратегії можна охарактеризувати економічним підходом до формування комплексної стратегії, але, на нашу думку, варто також виділити організаційний підхід, що сприяє становленню системи управління стратегічним розвитком організації й висвітлює ті питання, які попередня теорія зачіпає досить поверхнево: чи можливо здійснити намічену вищим керівництвом політику в рамках існуючих організаційних структур і культури.

Ґрунтуючись на інституціональних і поведінкових спостереженнях, прихильники даного підходу підкреслюють той факт, що організаційні структури можуть стримувати стратегічні рішення і їхнє застосування. Таким чином, організаційні стратегії сприяють реалізації намічених цілей, обраних стратегій і цінностей власників підприємств.

Ще одна різниця між цими двома підходами в наступному: основна передумова М. Портера в тому, що фірми без чіткої зовнішньої стратегічної орієнтації в сфері лідерства, диференціації продукту й особливостей ринку, приречені на провал. Організаційна стратегія звертає увагу на те, що багато успішних стратегій виявляються неуспішні без належного управління, у рамках морально застарілих організаційних структур управління, без істотних змін форм і методів управління, систем контролю. Тобто по суті виникнення повноцінної формалізованої економічної стратегії просто неможливо без управлінської системи, орієнтованої на стратегічні принципи управління.

Сучасний етап зміни організаційних структур управління з метою забезпечення їхньої орієнтованості на ринок і стратегічне управління укладається у визначенні «золотої середини» між централізацією й децентралізацією управлінських функцій. Системно-комплексний підхід до управління повинен урахувувати, що зміна організаційної структури у свою чергу зачіпає взаємозв'язки з «м'якими» факторами організаційної системи – вплив на які вимагає також розробки стратегій щодо зміни існуючих структур і процедур, навичок і компетенції персоналу, стилю керівництва, організаційні ідеології й цінностей. Таким чином, виникає необхідність у проведенні радикальних стратегічних змін, що носять комплексний характер.

Однієї з основних причин кризи аграрного сектора України полягає в тому, що більшість агропромислових формувань вийшли на ринок з управлінськими системами, адаптованими винятково під правила планово-централізованої економіки. Тому будь-які заходи щодо забезпечення формування й реалізації економічних стратегій розвитку повинні узгоджуватися з розвитком організаційного потенціалу: фундаментальних змін у відносинах між організаційними складовими (децентралізація), базових змін у культурі організаційних формувань (наприклад, формування культури, орієнтованої на споживача), становленню такої системи й процедур планування й контролю до якої в майбутньому можливо буде прив'язати необхідні стратегічні установки (критерії, цілі). Взаємозв'язок економічного й організаційного підходу до комплексної стратегії розвитку зображений на рис. 4.9.

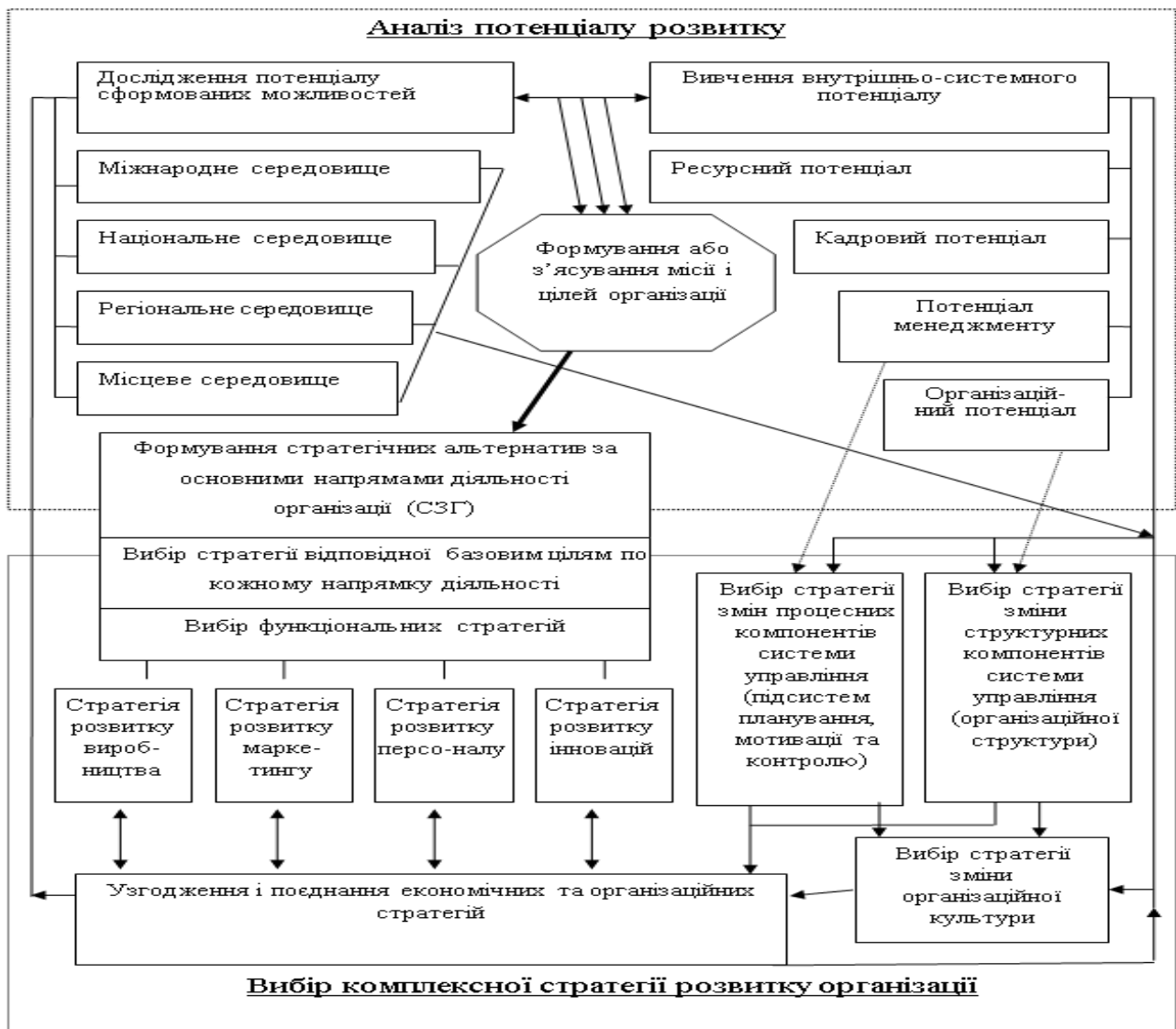


Рис. 4.9. Взаємозв'язок економічного й організаційного підходу до комплексної стратегії розвитку.\*

Джерело: побудовано за [36].

Стратегії вдосконалювання організаційних структур управління залежно від напрямку їхньої децентралізації й забезпечення їхньої гнучкості, можливої переорієнтації розробляються на вищому (корпоративному) рівні управління.

Результатом даної стратегії є: визначення по видах діяльності й/або номенклатурі продукції (тобто через чітке формулювання СЗГ) структурних підрозділів, що грають роль СГП у складі відповідної СЗГ; відповідних рівнів керівництва й конкретних осіб в організації, які будуть відповідати за розробку й наступне виконання різних стратегічних, тактичних й оперативних завдань відповідно до основних напрямків діяльності організації (галузевою структурою). Такі заходи щодо формулювання й позначення СЗГ і СГП охарактеризовані нами як «здійснення стратегічної структуризації організації», що є невід'ємною частиною забезпечення формування й реалізації комплексної



стратегії розвитку організації. Також можливий перегляд кількості рівнів управління, розширення функціональних повноважень деяких елементів структури управлінського апарата, аналіз комунікацій й якості інформації між елементами системи, системами та системи з навколишнім середовищем. Посадові інструкції й положення відділів і служб повинні бути розроблені не тільки з позиції виконавця (виробника), але й бути орієнтованими на споживача.

Стратегія зміни або розвитку організаційної культури повинна бути спрямована на розробку бажаної поведінки й психологічного клімату усередині організації, яка б сприяла реалізації комплексної стратегії, знижувала б ризик виникнення опору персоналу необхідним технологічним, управлінським нововведенням і сприяла б посиленню зовнішнього й внутрішнього підприємницького стилю господарювання.

Зміна системи цінностей і принципів, що відбулася в період переходу від централізованого планування й управління до ринкової економіки, дестабілізувала суспільні мораль і підвалини, таким чином, умови трансформації спричинили повальне руйнування поряд з економічними аспектами підприємств й їхні організаційні культури. Сьогодні організаційна культура більшості підприємств не передбачає застосування й реалізації стратегічного планування, що орієнтує на створення сприятливих умов для перспективної діяльності, а не на задоволення поточних потреб. Дане явище пояснюється багато в чому як економічною й політичною нестабільністю, так і відсутністю в керівників і колективу почуття господарника й власника, а також – як підкреслювалося вище – неможливістю застосовувати підходи й ідеології централізованої економіки до ринкових умов. Прикладом переваги стратегічно орієнтованої на споживача організаційної культури виступають підприємства США, де в умовах розвиненої ринкової економіки, орієнтація організаційної культури на довгострокове утримання сегмента ринку з постійними споживачами протягом 10 років дозволяє збільшити прибуток з даного сегмента в 50 разів, збільшення числа постійних споживачів на 5% означає зростання прибутку на 20-85 % .

Оптимізація внутрішньогосподарських підконтрольних менеджерам параметрів (до яких належить управлінська система організації) при наявності колективної згуртованості, прагненні й незначних, у порівнянні з технологічними змінами, фінансових витратах може сприяти зростанню виробництва й підвищенню ефективності діяльності підприємства, а, отже, і досягненню головної мети оновлених агропромислових формувань на сьогоднішній день – їхньої інвестиційної привабливості.

Тут слід зазначити те, що розвинена система управління є також

гарантом контролю за раціональним використанням інвестицій. Побудова злагодженої системи обліку й прозорого контролінгу в рамках управлінського процесу й організаційної структури, розвиток інформаційного забезпечення процесу розробки й ухвалення рішення сприяють чіткій координації використовуваних ресурсів і коштів відповідно до поставлених цілей перед організацією.

Первинне становлення й розвиток власними силами гнучкості в організаційній структурі управління, її стратегічної орієнтації й впровадження економічних методів управління – самі по собі є значною перевагою для одержання інвестицій. Тому вдосконалювання старої системи управління, що дісталася в спадщину, повинне стати одним із пріоритетних напрямків розвитку для новостворених організаційних формувань.

Таблиця 4.6

**Трактування поняття «стратегічний потенціал підприємства»\***

Автор	Визначення
Березін О.В.	Стратегічний потенціал – це сукупність наявних ресурсів, що забезпечують виживання підприємства у конкурентному середовищі у перспективі [4]
Фещур Р.В.	Стратегічний потенціал – це потенціал, сформований відповідно до цілей підприємства, що відображає його можливості передбачити зміни у зовнішньому середовищі та готовність гнучко реагувати на ці зміни [19]
Гросул В.А., Василенко Ю.Ю.	Стратегічний потенціал – це найбільш сильні конкурентні переваги, які дозволяють підприємству досягти визначеної мети більш ефективно, порівняно з конкурентами [7]
Клейнер Г.Б.	Стратегічний потенціал – економічні можливості організації, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей [10]

\*Джерело [15, 38, 70, 162]

Відсутність чіткої стратегії розвитку багатьох сільськогосподарських підприємств нині призводить до розбалансування всіх систем організації внаслідок деструктивного впливу зовнішніх факторів. Певна стабілізація функціонування більшості сільськогосподарських підприємств протягом останніх років свідчить про позитивні зрушення, як в макросередовищі, так і в системі управління господарюючих суб'єктів. Незалежно від рівня усвідомлення вказаних змін, кожен керівник дотримується певної стратегії в прагненні стабілізувати роботу своєї організації. SPACE – аналіз є однією з небагатьох методик, що дозволяє визначити тип стратегії підприємства за первинними ознаками в умовах відсутності цілісної системи стратегічного управління. Стратегічний потенціал є інтегрованою й повною характеристикою розвитку підприємства. Для кращого розуміння розглянемо деякі трактування даного поняття різними науковцями (табл. 4.6).

*Управління стратегічним потенціалом підприємств, є підсистемою стратегічного управління організацією як системною цілісністю.*

*При цьому слід відмітити, що системна цілісність організації (підприємства) за своєю структурою і властивостями не є статично стабільною, а змінюючою, залежно від розвитку ситуацій у зовнішньому і внутрішньому середовищах. Однак зміна властивостей системи не повинна приводити до розбалансованості її складових елементів. Збалансованість організаційної системи повинна забезпечуватися механізмами управління сталим розвитком [38].*

Стратегічний потенціал підприємства являє собою складну, динамічну, поліструктурну систему, яка складається із сукупності взаємозалежних та взаємопов'язаних локальних потенціалів: ресурсо-сировинного (наявна сировина, матеріали, складські ресурси); виробничий (основні виробничі фонди, виробничі площі, використовувані технології); фінансового (власні засоби, оборотні засоби, залучений капітал); трудового (чисельність персоналу, його кваліфікація, сукупність здібностей та досвіду працівників, віковий та освітній склад персоналу); організаційно-управлінський (система управління підприємством, організаційне забезпечення виробництва); інноваційного (науково-технічний потенціал, інноваційна активність); інвестиційного (інвестиційні ресурси, інвестиційний клімат, інвестиційна привабливість підприємства, доступ до кредитних ресурсів); інформаційного (наявність інформаційних технологій, технічні характеристики інформаційної системи); інфраструктурного (забезпеченість об'єктами інфраструктури всіх підрозділами підприємства); маркетингового (масштаб ринку підприємства, обсяги продаж, конкуренція, наявність портфеля замовлень, реклама); екологічного (рівень забруднення навколишнього середовища, наявність природоохоронних технологій); та резервів підприємства (внутрішньо виробничі та поза виробничі).

Основною складовою при формуванні стратегічного потенціалу підприємства, яка визначає його потенційні можливості є наявність стратегічних ресурсів. Стратегічні ресурси це ті ресурси, сукупність та взаємодія яких відкриває перспективні можливості формування і досягнення стратегічних цілей, тобто, ресурси, які здатні в стратегічній перспективі сприяти втіленню вибраної фірмою місії та задоволенню постійно змінних потреб і запитів потенційних споживачів.

Процес формування стратегічного потенціалу можна представити у декілька послідовних етапів:

1. Збір, аналіз і обробка інформаційних потоків.
2. Аналіз факторів діяльності підприємства.

3.

Вивчення тенденцій розвитку та стратегічних позицій підприємства на ринку.

4. Визначення стратегічних напрямків розвитку підприємства та визначення потенційних можливостей.

5. Формування стратегії підприємства.

6. Оцінка економічних умов реалізації стратегії.

7. Оцінка локальних потенціалів.

8. Формування стратегічного потенціалу.

Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу дозволяє визначити чини володіє підприємство достатніми силами і ресурсами, які мають вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей та можливих меж функціонування у майбутньому, виходячи з прогнозованих умов зовнішнього середовища.

При аналізі й оцінці стратегічного потенціалу підприємства використовують методики, які ґрунтуються на аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища, теорії конкурентних переваг, конкурентоспроможності товару, концепції життєвого циклу, тощо.

Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу дозволяє визначити чини володіє підприємство достатніми силами і ресурсами, які мають вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей та можливих меж функціонування у майбутньому, виходячи з прогнозованих умов зовнішнього середовища.

При аналізі й оцінці стратегічного потенціалу підприємства використовують методики, які

ґрунтуються на аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища, теорії конкурентних переваг,

конкурентоспроможності товару, концепції життєвого циклу, тощо (табл. 4.7) [17].

В умовах конкурентного економічного середовища успішна діяльність підприємства залежить від формування та ефективного використання стратегічного потенціалу.

Адже він визначає стратегічні можливості підприємства, забезпечує ефективне використання ресурсів, резервів підприємства, розробку та реалізацію його стратегій на всіх етапах розвитку, що впливає на досягнення стратегічних цілей та визначених напрямків розвитку підприємства у майбутньому.

Стратегічний потенціал підприємства є складною, динамічною, поліструктурною системою, яка має свої закономірності розвитку, від вміння використання яких у вирішальному ступені залежить ефективність діяльності підприємства. Тому з позицій стратегічного управління важливим є виділення характерних рис стратегічного потенціалу.

- стратегічний потенціал, в першу чергу, орієнтований на розвиток і спрямований на перспективу. Формуючи стратегічний потенціал та розвиваючи його елементи, підприємство закладає основу майбутнього ринкового успіху;
- стратегічний потенціал орієнтований не тільки на перспективу. Для нього характерно і відображення минулого, тобто сукупності властивостей, нагромаджених системою в процесі її встановлення та таких, що обумовлюють здатність до функціонування та розвитку;

Таблиця 4.7

**Методи аналізу й оцінки стратегічного потенціалу підприємства\***

Підхід	Назва методу	Характеристика
1	2	3
Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	SWOT-аналіз	Передбачає оцінку фактичного положення і стратегічних перспектив компанії, одержаних у результаті вивчення її сильних і слабких сторін, ринкових можливостей і факторів ризику. Дає можливість визначити стратегічні напрями діяльності на основі зіставлення можливих комбінацій показників зовнішнього середовища й ресурсних можливостей.
	PEST-аналіз	Полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства, його стратегічний потенціал. Проводиться за чотирима напрямками: політика (P), економіка (E), суспільство (S), технологія (T).
	Матриця SPACE	Для оцінки пропонуються зовнішні (стабільність середовища, привабливість галузі) та внутрішні фактори (фінансовий, виробничий потенціал). Кожен із критеріїв складається з певного переліку параметрів, що оцінюються за шкалою від 0 до 6. Кожній характеристиці присвоюється вага, що відображає її значимість у розрізі фактора і розраховується середньозважена оцінка. На основі отриманих результатів здійснюється розробка стратегічних напрямів розвитку.
Аналіз конкурентних переваг, конкурентоспроможності	«5 сил конкуренції» Портера	Аналіз проводиться для ідентифікації сприятливих можливостей і небезпек, з якими може зіткнутися компанія в галузі: нові конкуренти; нові гравці на ринку; існуючі конкуренти; компанії, що пропонують продукти-замінники; вплив постачальників; вплив покупців. На основі моделі можна виявити конкурентні переваги компанії і визначити стратегічні

МатрицяБКГ	Стратегічний потенціал залежить від положення конкретного виду бізнесу організації в стратегічному просторі, утвореному двома координатними осями: темп росту, частка ринку. В залежності від того, в якому квадранті матриці він перебуває, формується стратегія.
------------	--

*\*Джерело [31]*

– визначення рівня практичного застосування і використання наявних можливостей. Стратегічний потенціал визначається його реальними можливостями в тій чи іншій сфері соціально-економічної діяльності. При цьому не тільки реалізованими, але й нереалізованими за будь-яких причин. Потенційні можливості будь-якого підприємства в більшості залежать від наявності ресурсів і резервів (економічних, соціальних, технічних тощо), не залучених у виробництво;

– стратегічний потенціал підприємства визначається не стільки наявними ресурсними можливостями, скільки компетенціями різних категорій персоналу до його використання з метою виробництва товарів, здійснення послуг, отримання максимального доходу (прибутку) і забезпечення ефективного функціонування суб'єкта господарювання;

– важливими складовими стратегічного потенціалу є такі нематеріальні ресурси як управлінські та організаційні. Стратегічний потенціал підприємства визначається в тому числі формою підприємництва і адекватною їй організаційною структурою.

На основі вищевикладеного можна більш чітко уявити не тільки сутність, а і фактори, що визначають рівень використання стратегічного потенціалу підприємства. Так, до основних факторів належать:

- склад та сучасний стан системи наявних ресурсів;
- ступінь відповідності ресурсного потенціалу стратегічним цілям та завданням підприємства;
- спроможність ресурсного потенціалу забезпечити стійкість підприємства проти впливу зовнішнього середовища та його внутрішня гнучкість (адаптованість);
- організаційні та управлінські процеси на підприємстві, спрямовані на розвиток ключових компетенцій, інтеграцію усіх видів діяльності; конкурентне середовище, особливо ключові компетенції конкурентів та їх ресурси.

*В динаміці, при управлінні стратегічним розвитком підприємств, повинні формуватися основні їх властивості, а саме: потенційна достатність для реалізації стратегій та забезпечення конкурентноздатності господарюючих структур; динамічна збалансованість на стадіях життєдіяльності організаційних систем; упереджувальна адаптивність по відношенню до*

*змінюючих факторів у зовнішньому і внутрішньому середовищах; рухомість організацій та систем менеджменту, спрямованих на упереджувальне проведення змін в самих підприємствах в зв'язку із стратегічними змінами у зовнішньому середовищі. Це досягається шляхом використання різних підходів – системно – комплексних, процесно – операційних, функціональних та ситуаційно – сценарних [38].*

Ми погоджуємось з Гудзинським О.Д. та Судомир С.М., щорівень стратегічного потенціалу підприємства повинен визначатися: потенційними можливостями підприємства – його власними ресурсним забезпеченням та ресурсами зовнішнього середовища; збалансованістю стратегічного потенціалу та його адаптованістю до обраних стратегій розвитку підприємства; здатністю менеджменту підприємства сформувати упереджувальну систему управління стратегічним розвитком господарюючої структури та її потенціалом.

Розглянувши різні позиції поняття «стратегічний потенціал» ми прийшли до висновку, «стратегічний потенціал», це – потенціал, який визначається потенційними можливостями підприємства – його власними ресурсним забезпеченням та ресурсами зовнішнього середовища, його збалансованістю та адаптованістю до обраних стратегій розвитку підприємств [100].

## ПЕРЕЛІК ТАБЛИЦЬ

1.	Таблиця 1.1. Окремі показники економічної активності сільського населення України у 2012-2017 рр.	40
2.	Таблиця 1.2. Валова продукція сільського господарства України у 2012-2017 рр. (у постійних цінах 2010 р.), млрд грн	41
3.	Таблиця 1.3. Характеристика мережі дошкільних і загальноосвітніх навчальних закладів на сільських територіях України у 2012-2017 рр.	44
4.	Таблиця 1.4. Характеристика мережі лікувально-профілактичних закладів на сільських територіях України у 2011-2016 рр.	45
5.	Таблиця 2.1 Склад і структура земельних угідь аграрних формувань Тернопільської області, тис. га	53
6.	Таблиця 2.2. Середньооблікова кількість працівників за основними видами економічної діяльності в Тернопільській області, тис. осіб	54
7.	Таблиця 2.3. Динаміка і структура трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств Тернопільської області, тис. осіб	55
8.	Таблиця 2.4. Динаміка наявності видів техніки в сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області, од.	56
9.	Таблиця 2.5. Динаміка посівних площ сільськогосподарських культур в аграрних підприємствах Тернопільської області, тис га	58
10.	Таблиця 2.6. Динаміка урожайності основних сільськогосподарських культур в аграрних підприємствах Тернопільської області, ц/га	59
11.	Таблиця 2.7 Динаміка валових зборів основних сільськогосподарських культур в аграрних підприємствах Тернопільської області, тис. ц	59
12.	Таблиця 2.8. Рівень рентабельності (збитковості) виробництва основних видів продукції сільського господарства в сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області, %	65
13.	Таблиця 2.9. Динаміка реалізації сільськогосподарської продукції в Тернопільській області, тис. т	66
14.	Таблиця 2.10. Динаміка поголів'я тварин в сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області, тис. гол.	72
15.	Таблиця 2.11. Динаміка посівних площ, урожайності та валового виробництва кормових культур в аграрних формуваннях Тернопільської області	73
16.	Таблиця 2.12 Виробництво продукції тваринництва за категоріями господарств у Тернопільській області	75
17.	Таблиця 2.13. Динаміка продуктивності основних видів тварин у	75



аграрних формуваннях Тернопільської області	
18.	Таблиця 2.14. Собівартість основних видів реалізованої продукції тваринництва аграрних формуваннях Тернопільської області 76
19.	Таблиця 2.15. Динаміка середніх цін та їх індексів реалізації основних видів продукції тваринництва аграрними формуваннями Тернопільської області 77
20.	Таблиця 2.16. Динаміка реалізації основних видів продукції тваринництва аграрними формуваннями Тернопільської області, тис. т 78
21.	Таблиця 2.17. SWOT-аналіз органічного агровиробництва у контексті сталого розвитку сільського господарства в Україні 91
22.	Таблиця 2.18. Зростання площ сільськогосподарських земель, зайнятих під органічним виробництвом, в першій десятці країн-лідерів, тис. га 98
23.	Таблиця 2.19. Показники органічного виробництва в Європі, 2016 р. 99
24.	Таблиця 2.20. Сільськогосподарські землі, зайняті під органічним виробництвом в окремих країнах Європи, 2015 р. 101
25.	Таблиця 2.21. Порівняльна оцінка розвитку зерновиробництва за органічною та інтенсивною технологіями у сільськогосподарських підприємствах Бережанського району Тернопільської області, 2016 р. 105
26.	Таблиця 2.22. Порівняльна оцінка виробничої собівартості пшениці виробленої за традиційною, інтенсивною та органічною технологіями сільськогосподарськими підприємствами Бережанського району, 2016 р. 106
27.	Таблиця 2.23. Порівняльна оцінка розвитку молочного скотарства за органічною та інтенсивною технологіями у сільськогосподарських підприємствах Бережанського району Тернопільської області, 2016 р. 107
28.	Таблиця 2.24. Визначення виручки від реалізації пшениці в точці беззбитковості ТЗОВ «Жива земля Потутори» і ПОП «Урманське» Бережанського району, 2016 р. 108
29.	Таблиця 2.25. Визначення обсягу реалізованої продукції в точці беззбитковості ТЗОВ «Жива земля Потутори» і ПОП «Урманське» Бережанського району, 2016 р. 108
30.	Таблиця 2.26. Визначення рівня урожайності пшениці у точці беззбитковості ТЗОВ «Жива земля Потутори» і ПОП «Урманське» Бережанського району, 2016 р. 109
31.	Таблиця 3.1. Можливості і загрози потенціалу та ринкових позицій Тернопільської області 140
32.	Таблиця 3.2. Оцінка проблем економічного та соціального розвитку Тернопільської області 142
33.	Таблиця 3.3. Основні показники діяльності сільськогосподарських 154

підприємств Тернопільської області	
34. Таблиця 3.4. Кількість сільськогосподарських підприємств за організаційно-правовими формами підприємництва	155
35. Таблиця 3.5. Динаміка виробничих і обслуговуючих сільськогосподарських кооперативів Тернопільської області (на початок року)	175
36. Таблиця 3.6. Особливості розвитку сільського господарства та сільських територій та становлення кооперації у Вірменії, Грузії, Молдові*	184
37. Таблиця 3.7. Динаміка наявності в Україні сільськогосподарських кооперативів та фермерських господарств, од.	191
38. Таблиця 3.8. Ключові фактори успіху кооперування в сільській місцевості	194
39. Таблиця 4.1. Принципи формування результативної системи управління стратегічного розвитку підприємств та їх потенціалу*.	202
40. Таблиця 4.2. Критерії оцінки іміджу підприємства	206
41. Таблиця 4.3. Методика визначення показників іміджу підприємства	209
42. Таблиця 4.4. Методика визначення показників культури організації*	214
43. Таблиця 4.5. Еволюція трактування поняття «потенціал» в економічній літературі	253
44. Таблиця 4.6. Трактування поняття «стратегічний потенціал підприємства»	241
45. Таблиця 4.7. Методи аналізу й оцінки стратегічного потенціалу підприємства*	244

## ПЕРЕЛІК РИСУНКІВ

1.	Рис. 2.1. Види ефективності виробництва продукції рослинництва та взаємозв'язки між ними	52
2.	Рис. 2.2. Внесення добрив сільськогосподарськими підприємствами під сільськогосподарські культури, тис ц.	61
3.	Рис. 2.3. Собівартість продукції рослинництва, млн. грн.	64
4.	Рис. 2.4. Прибуток від реалізації продукції рослинництва в сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області, млн грн.	64
5.	Рис. 2.5. Класифікація організаційно-економічних складових виробництва та реалізації тваринницької продукції.	71
6.	Рис. 2.6. Організаційно-економічні взаємовідносини у ланцюгу виробництва та реалізації продукції тваринництва на ринку	79
7.	Рис. 2.7. Схема організаційно-економічних взаємовідносин в системі «виробництво-переробка-реалізація»	79
8.	Рис. 2.8. Рівень рентабельності виробництва продукції тваринництва в сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області, %	80
9.	Рис. 2.9. Напрями інноваційно-інвестиційного розвитку галузі тваринництва.	82
10.	Рис. 2.10. Складові держаного регулювання розвитку тваринництва.	82
11.	Рис. 2.11. Цілі та напрями державного регулювання галузі тваринництва.	85
12.	Рис. 2.12. Переваги органічного сільськогосподарського виробництва.	89
13.	Рис. 2.13. Організаційно-економічний механізм забезпечення ефективного розвитку органічного агровиробництва.	93
14.	Рис. 2.14. Проблеми розвитку органічного виробництва аграрного сектору економіки України.	96
15.	Рис. 2.15. Площа сільськогосподарських земель, зайнятих під органічним виробництвом, 2016 р.	97
16.	<b>Рис. 2.16. Розвиток органічного аграрного виробництва в Україні.</b>	99
17.	Рис. 2.17. Динаміка ринку органічної продукції в Україні, млн євро.	103
18.	Рис. 2.18. Структура ринку органічної продукції України.	103
19.	Рис. 3.1. Модель організаційно-економічного механізму інтеграційних зв'язків виробництва, переробки та реалізації сільськогосподарської продукції	139
20.	Рис. 3.2.. Основні чинники впливу на формування підприємницького середовища	146
21.	Рис. 3.3. Взаємодія основних факторів розвитку соціально-	151

	економічних систем, орієнтованих на людину	
22.	Рис.3.4. Модель реалізації механізму забезпечення синергетичної взаємодії векторів сталого розвитку сільських територій	153
23.	Рис. 3.5. Парадигма сільського розвитку.	182
24.	Рис.3.6.. Кооперація у виробничій та соціальній сферах села.	187
25.	Рис. 3.7. Теоретична модель можливості кооперування.	188
26.	Рис. 4.1. Схема формування та реалізації концепції загальної політики розвитку соціально-економічних систем	200
27.	Рис 4.2. Принципи стратегічного розвитку підприємств	202
28.	Рис. 4.3. Алгоритм формування системи забезпечення стратегічного розвитку підприємств	205
29.	Рис. 4.4. Алгоритм формування системної синергетичності соціально-економічних утворень в контексті пріоритетності організаційного розвитку	205
30.	Рис. 4.5. Процес стратегічного управління на підприємстві	221
31.	Рис. 4.6.. Система стратегічного управління	224
32.	Рис. 4.7. Етапи процесу стратегічного управління персоналом підприємства*	228
33.	Рис. 4.8. Фрагмент стратегічної організаційної системи*.	237
34.	Рис. 4.9. Взаємозв'язок економічного й організаційного підходу до комплексної стратегії розвитку	239

## Список використаної літератури

1. 11 кооперативів Тернопільщини створили об'єднання «Файні Газди» / Терноград. 2017. URL: <https://ternograd.te.ua/2017/12/11> (дата звернення 25.04.2018 р.)
2. Аграрна гра: чи зможе хтось із українських банків нагодувати аграріїв дешевими кредитами у 2018 році? URL:<https://nabu.ua/ua/agrarna-gra-chi-zmozhe-htos.html>
3. Ажнюк М.О., Передій О.С. Основи економічної теорії: Навч. посіб. Київ: «Знання», 2008. 368 с.
4. Актуальні проблеми сталого розвитку сільських територій: матеріали Сьомих річних зборів Всеукраїнського конгр. вчен. економістів-аграрників (Київ, 9-10 лист. 2005) / редкол.: П. Т. Саблук та ін. Київ: ННЦ «ІАФ», 2005. С. 69-76.
5. Алексеєнко Л.М., Олексієнко В.М. Економічний тлумачний словник: власність, приватизація, ринок цінних паперів. Тернопіль: Астол, 2003. 672 с.
6. Амбросов В.Я., Маренич Т.Г. Наукові положення удосконалення економічного і господарського механізмів розвитку сільського господарств. *Економіка АПК*. 2005. № 10. С. 14-18.
7. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. Київ: КНЕУ, 2013. 779 с.
8. Андрійчук В.Г. Теоретико-методологічне обґрунтування ефективності виробництва. *Економіка АПК*. 2005. № 5. С. 52-63.
9. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ./науч. ред. и авт. предисл. Л.И.Евченко.- М.: Экономика, 1989. 519 с.
10. Бабенко М.Д. Активізація і підвищення ефективності розвитку агропромислової інтеграції та кооперації в АПК регіону: дис. ... канд. екон. наук : 08.07.02. Дніпропетровськ, 2012. 220 с.

11. Бай С.І., Мошек Г.Є. Особливості управління персоналом організації в умовах нестабільного зовнішнього середовища . *Інноваційна економіка*. 2010. № 4[18]. С.27-31
12. Банева И. О. Формирование малого предпринимательства в Украине: проблемы и пути решения. Ринкова трансформація економіки АПК: моногр. / за ред. П. Т. Саблука, В. Я. Амбросова, Г. Є. Мазнева. Підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва. Київ: ІАЕ УААН, 2002. Ч. 2. С. 45.
13. Барановський В. А. Стратегічні аспекти та пріоритети сталого (збалансованого, гармонійного) розвитку. *Територія. Сталій розвиток*. 2004. № 2. С. 24-31.
14. Барановський М.О. Сільські території України: рівень розвитку, трансформаційні зміни, концепції реформування. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. 2011. Вип. 163. Ч. 1. С. 19-25.
15. Березін О.В. Завдання та механізм оптимізації структури потенціалу підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка*. Частина II: зб. наук. пр. Вип. 4 (40). 2007. С. 20–28.
16. Бойко В.В. Формування господарського механізму розвитку сільських територій в системі економічної безпеки держави: дис. ... док. екон. наук: 21.04.01. Київ, 2017. 440 с.
17. Большой англо-русский финансово-экономический словарь [под ред. В.Иш. Осипова]. 2-е изд. М.: Изд-во «Экзамен», 2003. 960 с.
18. Большой экономический словарь [под ред. А.Н. Азрилияна]. М.: Фонд «Правовая культура», 1994. 528 с.
19. Борщевський В. В., Притула Х. М., Крупін В. Є., Куліш І. М. Проблеми та перспективи розвитку сільських територій України (на

- прикладі Карпатського регіону): науково-аналітична доповідь. Львів. 2011. С. 60.
20. Бочан І.О. Основи економічної теорії: Інституціональний підхід: навч. посіб. Київ: Знання, 2012. 211 с.
21. Бурковська А. В. Розвиток інтеграційних процесів як важлива умова формування ефективного ринку аграрної продукції. *Економіка АПК*. 2013. № 12. С. 106-109.
22. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління: навч. посібник. К. : ЦУЛ, 2013. 396 с.
23. Великий тлумачний словник сучасної української мови [Текст]: 170 000 слів і словосполучень. уклад. і голов. ред. В.Т.Бусел. К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2004. 1440 с.
24. Види сільськогосподарських підприємств в Україні / Український клуб аграрного бізнесу URL:: [http://ucab.ua/ua/doing\\_agribusiness/umovi\\_vedennya\\_agrobiznesu/vidi\\_silskogospodarskikh\\_pidpriemstv\\_v\\_ukraini](http://ucab.ua/ua/doing_agribusiness/umovi_vedennya_agrobiznesu/vidi_silskogospodarskikh_pidpriemstv_v_ukraini) (дата звертання: 25.04.2018 р.)
25. Виробництво продукції тваринництва в 2017 році: [стат. зб.]. Тернопіль: Головне управління статистики у Тернопільській області, 2017. 32 с.
26. Виханский О. С. Стратегическое управление М.: Изд-во МГУ, 1995. 252 с.
27. Воскобійник Ю.П., Гаваза Є.В. Ємкість ринку органічної продукції в Україні. *Агроінком*. 2013. № 4-6. С. 7-10.
28. Гальчинський А. Україна пройшла точку неповернення. *Інформаційно-аналітичний тижневик «Дзеркало тижня»*. Україна, 2014. № 23. (169). 28 червня С. 6.
29. Геєць В. М. Структурні зміни та національний кооперативний рух в економіці України. *Національний кооперативний рух та структурні*

*зміни в економіці України XXI ст.* :Зб. наук. пр. учасників конфер. К.: Укоопосвіта, 2001. С.8-12. 4.

30. Гельвановский М., Конкуренентоспособность в микро-, мезо-, макроуровневых измерениях. *Российский экономический журнал*. 1998. №13, с. 66-77.
31. Горелов Д.О., С.Ф. Большенко. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. [для студ. вищ.навч. закл.] Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. 133с.
32. Господарський Кодекс України. К.: Національний книжковий проект, 2011, С.42.
33. Господарський кодекс України: офіц. текст: Прийнятий *Верховною Радою України* 16 січня 2003 року. К.: Концерн «Видавничий дім Ін Юрс », 2003. 204 с.
34. Грещак М. Г., Коцюба О. С. Управління витратами: [навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц.]. Київ: КНЕУ, 2002. 131 с.
35. Губені Ю. Е. Розвиток сільських територій: деякі аспекти європейської теорії і практики. *Економіка України*. 2007. № 4. С. 62–70.
36. Гудзинський О.Д., Судомир С.М. Методологічні аспекти формування потенціалу адекватностратегічному розвитку підприємств. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. Миколаїв. 2007. Вип. 1139. С.11–15.
37. Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посібник 2-е перевид. і допов. К. : ІПК ДСЗУ, 2011. 322 с
38. Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): [монографія]. К.: ІПК ДСЗУ, 2010. 212 с.
39. Гурська І. С., Федуняк І. О. Перспективи розвитку молочної галузі в Тернопільській області. *Агросвіт*, 2016. № 10. С. 3-7.



40. Данкевич Є. М. Синергетичний ефект агропромислової інтеграції. *Інноваційна економіка*. Тернопіль: 2012. №7 [33]. С. 190-193.
41. Дем'ян Я. Ю. Аграрна сфера Закарпаття : інвестиційне забезпечення сталого розвитку: монографія. Мукачево : РВВ МДУ, 2017. 202 с.
42. Дієсперов В. Із селян – у пролетарі. *Сільські вісті*. 2003. 4 лют.
43. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384с.,
44. Долинський С.В. Інтеграційні зв'язки прикордонного підприємництва в агропромисловій сфері . *Економіка АПК*. 2000. № 9. С. 40-42.
45. Дошкільна освіта України у 2017 році : стат. бюл. / відп. за вип. О. О. Кармазіна ; Держ. служба статистики України. Київ, 2018. 72 с.
46. Економіка використання мінеральних добрив в сільському господарстві. Пропозиція. Електронний ресурс. URL: <https://propozitsiya.com/ua/ekonomika-vykorystannya-mineralnyh-dobryv-v-silskomu-gospodarstvi> (дата звернення: 25.08.2018 р.).
47. Економічна активність населення України 2017. Державна служба статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018/zb/07/zb\\_EAN\\_2017.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/07/zb_EAN_2017.pdf) (дата звернення: 8.06.2018 р.)
48. Економічна енциклопедія [редкол.: С.В. Мочерний]. К.: Видавничий центр “Академія”, 2002. 952 с.
49. Економічна енциклопедія: у 3 т./ Видавничий центр «Академія». Київ. 2001. Т2/ ред. кол. С.В. Мочерний (голова) [та ін. ]. 848с.
50. Економічна енциклопедія: У 3 томах. Київ: Видавничий центр Академія, 2000. Т. 1. 863 с.

51. Економічна теорія: Політекономія: підручник. / за ред. В.Д. Базилевича. – 8-ме вид., переробл. і доповн. Київ: Знання, 2012. 702 с.
52. Економічний енциклопедичний словник: у 2 т. / за ред. С.В. Мочерного. Львів: Світ, 2006. Т. 2. 568 с.
53. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія / Мікловда В.П., Брітченко І.Г., Кубіній Н.Ю., Дідович Ю.О. Полтава: ПУЕТ, 2013. 218 с.
54. Євчук Л. А. Стратегічне управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств: монографія. Миколаїв: Видавець Т.Ю. Прокопчук, 2010 340 с.
55. Єдина комплексна стратегія та план дій розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на 2015-2020 роки URL: <http://minagro.gov.ua/system/files2015-2020.pdf> (дата звернення: 20.08.2018 р.)
56. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: навч. пос. для студ. екон. спец. Харків: Консум, 2004. 208 с.
57. Завадський Й.С. Менеджмент: У 3-х томах. / Київ: Видавництво Європейського університету, 2003. Том 2. 635 с.
58. Заклади охорони здоров'я та захворюваність населення України у 2017 році : стат. бюл. / відп. за вип. О. О. Кармазіна ; Держ. служба статистики України. Київ, 2018. 102 с.
59. Закон України «Про сільськогосподарську кооперацію» від 19.01.2013 № 469/97-вр // Відомості Верховної Ради України. – 1997. – №39. – С. ст.261.
60. Збарський В. К. Сталий розвиток сільських територій: проблеми і перспективи. *Економіка АПК*. Київ, 2010. № 11. С. 129-136.

61. Зиновьев Ф.В. Механизм хозяйствования. Симферополь: КРНПО «Интеллект», 2000. 112 с.
62. Зінчук Т. О. Роль сільської економіки в економічному зростанні країни. *Наукові читання– 2014* . 2014. Т. 3. – С. 212–214.
63. Зубець М. В., Безуглий М. Д. Економічні аспекти реформування аграрно-промислового комплексу України// Національна академія аграрних наук України. 2010. С. 32.
64. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночных отношений. Харьков: ХГЭУ, 1997. 246с.
65. Ільчук М. М., Гурська І. С. Ефективне функціонування аграрних підприємств на ринку молока: монографія. Бережани: ПП «Яна», 2012. 253 с.
66. Ільчук М. М., Коновал І. А., Кирилюк О. Ф., Гурська І. С. Формування попиту і пропозиції на ринках основних видів тваринницької продукції: монографія. Київ: ЗАТ «Нічлава», 2012. 363 с.
67. Інвестиції у соціальні проекти та податкові відрахування Агрохолдингу «МРІЯ» у 2017 році. URL: [http://mriya.ua/fileadmin/user\\_upload/Mriya\\_Agroholding\\_CSR\\_2017.pdf](http://mriya.ua/fileadmin/user_upload/Mriya_Agroholding_CSR_2017.pdf). (дата звернення 5.04.2018)
68. Кількість суб'єктів ЄДРПОУ за організаційно-правовими формами господарювання / Державна служба статистики України. 2018. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>. (дата звернення 5.04.2018)
69. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К.: Знання, 2006. 366 с.
70. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность. М.: Экономика, 1997. 425 с.
71. Кобець М. І. Органічне землеробство в контексті сталого розвитку : Проект «Аграрна політика для людського розвитку». Київ, 2004. 22 с.

- 72.Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю. Київ: Зовнішня торгівля, 2003. 302с.
- 73.Коваль П. В. Ефективність функціонування аграрних підприємств в умовах зміни темпів і пропорцій відтворення ресурсного потенціалу. *Економіка АПК*. 2005. № 8. С. 45-52.
- 74.Коллективні засоби розміщування в Україні у 2017 році. Статистичний збірник. *Державна служба статистики України*. 2018. С.57.
- 75.Кондратюк О. І. Підвищення конкурентоспроможності виробництва сільськогосподарської продукції . *Економіка АПК*. 2005. № 10. С. 109-112.
- 76.Конституція України URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 16.08.2018 р.)
- 77.Концепція державної цільової програми розвитку аграрного сектору економіки на період до 2021 року. URL: <http://www.minagro.gov.ua/node/24198> (дата звернення: 6.08.2018 р.).
- 78.Концепція розвитку сільських територій. URL:<http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/995-2015-%D1%80>(дата звернення 21.04.2018).
- 79.Котельников Д.І., Задорожна С.М. Управління конкурентоспроможністю: навч. посіб. Київ: Видавничий дім «Слово», 2004. 168с.
- 80.Кох Р. Стратегия. М.: Эксмо, 2007. 224 с.
- 81.Кропивко М.Ф. Підвищення конкурентоспроможності та соціальної спрямованості агропромислового виробництва на основі розвитку кластерних систем. *Економіка АПК*. 2013. №3. С. 3-15.
- 82.Кропивко М.Ф. Стратегічне бачення аграрного устрою України. *Економіка АПК*. 2017. №4. С. 5-16.

83. Ксьонжик І. В. Тваринництво: розвиток та перспективи залучення фінансових ресурсів. *Облік і фінанси АПК: міжнародний науково-виробничий журнал*. К. 2012. С. 93-95.
84. Кушнірук В.С. Формування агропромислових організаційних структур на основі поглиблення інтеграційних процесів у садівництві. *Інноваційна економіка*. Тернопіль: 2009. № 2 [12]. С. 36-40.
85. Липчук В. В., Коробка С. В. Розвиток малого підприємництва в сільському господарстві: [монографія]. Львів: Сполум, 2011. 227 с.
86. Лисецький А., Соломко М. Структурний розвиток сільського господарства України. *Економіка України*. 2006. № 12. С. 54-61.
87. Лісовий А. В. Сталий розвиток сільських територій: виникнення, сутність, принципи. *Економіка АПК*. Київ, 2007. № 4. С. 140-145.
88. Лукинов І.І. Особенности аграрной реформы и интегрированных процессов в АПК Украины в контексте восточноевропейских преобразований. *Економіка України*. 1993. № 2. С. 3-12.
89. Лукинов І.І. Економічні трансформації (наприкінці ХХ сторіччя)/ Інститут економіки НАН. Київ. 1997. 178 с.
90. Мазаракі А.А. Економікаторговельного підприємства. К.: Хрещатик, 1999. 800 с.
91. Малік М.Й. До питання сталого розвитку сільських територій // *Економіка АПК*. – 2008. №5. С. 51–58.
92. Малік М. Й., Хвесик М. А. Сталий розвиток сільських територій на засадах регіонального природокористування та еколого безпечного агропромислового виробництва. *Економіка АПК*. Київ. 2010. № 5. С. 3-12.
93. Малік М.Й. Підприємництво і розвиток сільських територій. *Економіка АПК*. 2016. № 6. С. 97–103.

- 94.Мацебора В.І. Економіка сільського господарства. К: Вища школа. 1994. 415 с.
- 95.Мичко С. Кооперація у прострації. *Щоденна інформаційно-політична газета «Україна молода»*. 2013. 22 серпня. № 120. (4560). С. 16.
- 96.Мікловда В., Брітченко І., Кубіній Н., Дідович Ю. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2013. 218 с.
- 97.Моніторинг стану АПК. URL: <http://minagro.gov.ua/node/17529> (дата звернення: 2.09.2018 р.)
- 98.Мочерний С.В. Економічна теорія: навч. посіб. / Київ: ВЦ «Академія», 2009. 640 с. (Серія «Альма-матер»).
- 99.Національна парадигма сталого розвитку України / за заг. ред. Б. Є. Патона. Київ: Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України», 2012. 72 с.
100. Нестеренко С.А. Теоретико-методологічні підходищодовизначення сутності «стратегічний потенціал» в економічній літературі.*Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2017. №1. С.2295.
101. Носова С.С., Талахадзе А. А. Экономика: экономический словарь. М.: Гелиос АРВ, 2003.512 с.
102. Органік в Україні / Федерація органічного руху в Україні. URL:<http://www.organic.com.ua/uk/homepage/2010-01-26-13-42-29> (дата звернення: 25.06.2018).
103. «Органічна Україна» Спілка виробників органічних сертифікованих продуктів. URL:<http://organicukraine.org.ua/congress>(дата звернення: 25.06.2018).

104. Основні показники зовнішньої торгівлі України URL: [http://ucab.ua/ua/doing\\_agribusiness/zovnishni\\_rinki/osnovni\\_pokazniki\\_zo\\_vnishnoi\\_torgivli\\_ukraini](http://ucab.ua/ua/doing_agribusiness/zovnishni_rinki/osnovni_pokazniki_zo_vnishnoi_torgivli_ukraini) (дата звертання: 25.04.2018 р.)
105. Особисті селянські господарства на 1 січня 2018 року / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звертання: 25.04.2018 р.)
106. Осовська Г.В., Юркевич О.О. Економічний словник. К.: Кондор, 2007. 358 с.
107. Павлов О.І. Багаторівнева модель управління сільськими територіями // Соціально-економічні проблеми розвитку українського села і сільських територій: Матеріали Сьомих річних зборів Всеукраїнського конгресу економістів-аграрників (Київ, 9-10 лист. 2005р.) / Редкол.: П. Т. Саблук та ін. К.: ННЦ «ІАЕ». 2005. С. 684-689.
108. Павлов О.І. Сільські території: теоретико-методологічні засади дослідження. *Регіональна історія України*: збірник наукових статей. Випуск 3. 2009. С. 113-132.
109. Павлов О.І. Сільські урбанізовані зони і ареали як специфічний об'єкт функціонування та управління . *Вісник державної служби України*. 2005. № 3. С. 34-38.
110. Пасхавер Б. Й. Господарський механізм агропромислового комплексу кризового періоду: Київ: Ін-т економіки НАН України, 2001. 351с.
111. Петти У. Экономические и статистические работы. Москва, 1940. С.82.
112. Писаревський М. І., Тищенко О. М., Покоłodна М. М., Петрова Н. Б. Стратегічний менеджмент: підручник. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2012. 287 с.
113. Податковий кодекс України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>. (дата звернення: 2.09.2018 р.)

114. Представлено карту органічних земель України. URL: <https://superagronom.com/news/3482-predstavleno-kartu-organichnih-zemel-ukrayini> (дата звернення: 15.09.2018).
115. Про внесення змін до Закону України «Про особливості страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою: Закон України від 21.02.2017р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>. (дата звернення: 2.09.2018 р.)
116. Про внесення змін до Закону України «Про сільськогосподарську кооперацію» від 2 листопада 2000 р.: Закон України *Урядовий кур'єр* від 2000. 30.11. (№ 223).
117. Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2020 року : Закон України від 21.09. 2006 р № 185-V. URL:<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2818-17> (дата звернення 26.06.2018).
118. Про особливості страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою: Закон України від 9.02. 2012р.№ 4391-VI. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>. (дата звернення: 2.09.2018 р.)
119. Про першочергові заходи щодо підтримки розвитку соціальної сфери села: Указ Президента України від 15 липня 2002 р. за № 640/2002. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640/2002> (дата звернення 15.05.2018).
120. Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку сільських територій на період до 2020 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 3.02.2010 р. № 121-р URL: <http://zakon0.rada.gov.ua>. (дата звернення 2.05.2018).
121. Про схвалення Стратегії розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 жовтня 2013 р. № 806-р. URL.: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/806-2013-%D1%80> (дата звертання: 28.04.2018 р.)



122. Програма дій «Порядок денний на XXI століття». [перекл. з англ.]. Київ: Інтелсфера, 2000. 360 с.
123. Прокопа І. Сільські території України: дослідження і регулювання розвитку *.Економіка України*. 2007. № 6. С. 50-59.
124. Реалізація продукції сільського господарства сільськогосподарськими підприємствами у 2017 році: [стат. зб.]. Тернопіль: Головне управління статистики у Тернопільській області, 2018. 34 с.
125. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку фермерських господарств та сільськогосподарської кооперації на 2018-2020 роки» від 13 вересня 2017 р. № 664-р. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/664-2017-%D1%80>. (дата звернення 5.04.2018)
126. Романюк Л.М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом . *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. Вип.17. С.210-218
127. Россоха В. В. Технологічні трансформації в агропромисловому виробництві України: тенденції та результати URL:<http://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/2901> (дата звернення: 19.09.2018).
128. Саблук П. Т. Розвиток аграрної економічної науки і її завдання на сучасному етапі здійснення аграрної політики в Україні. *Економіка АПК*, 1996 р. № 2.
129. Саблук П. Т. Розвиток сільських територій – запорука відродження аграрної України . *Вісник аграрної науки*. 2006. № 5. С. 21-23.
130. Саблук П. Т. Основні напрями удосконалення державної аграрної політики в Україні. *Економіка АПК*. 2011. №5. С. 3–17.
131. Саблук П.Т. Економічний механізм АПК у ринковій системі господарювання. *Економіка АПК*. Київ, 2007. №2. С.3.

132. Саблук П.Т. Економічний механізм АПК у ринковій системі господарювання. *Економіка АПК*. 2007.№ 2.С. 3-10.
133. Саблук П.Т., Малік М.Й., Валентинов В.Л. Формування міжгалузевих відносин: проблеми теорії та методології: Київ: ІАЕ, 2002. 294 с.
134. Сахацький М. П. Проблеми відродження сільського господарства : монографія. К. : ІАЕ УААН, 2000. 304 с.
135. Сидоренко Р.В.. Оподаткування діяльності сільськогосподарських підприємств: сучасний стан та перспективи. *Причорноморські економічні студії*.Одеса, 2016. Випуск 12-2. С. 173-175.
136. Сільське господарство України за 2017 рік : стат. зб. / відп. за вип. О. М. Прокопенко; Держ. служба статистики України. Київ, 2018. 245 с.
137. «Сільське господарство України» за 2017 рік. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018/zb/09/zb\\_sg2017\\_pdf.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/09/zb_sg2017_pdf.pdf) (дата звертання: 30.04.2018 р.)
138. Сільськогосподарські культури. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.fao.org/faostat/>
139. Соціально-економічний розвиток села і сільських територій / За ред. В.К. Терещенко і П.А. Лайка. – К.: «Нічлава», 2006. – 264 с.
140. Статистичний щорічник Тернопільської області за 2016 рік / Головне управління статистики у Тернопільській області; за ред. А.А.Чорного. Т., 2017. 428 с.
141. Статистичний щорічник Тернопільської області за 2017 рік / Державний комітет статистики України. Головне управління статистики в Тернопільській обл. Т., 2018. 214 с.
142. Статистичний щорічник Тернопільської області за 2017 рік: [стат. зб.]. Тернопіль: Головне управління статистики у Тернопільській області, 2018. 443 с.

143. Постанова Ради Європейського Союзу № 834: URL: <http://www.organicstandard.com.ua/standards> (дата звернення: 29.03.2018).
144. Статистичний щорічник України за 2016 рік /Державна служба статистики України; за ред. І. Є. Вернера. К., 2017. 611 с.
145. Статистичні матеріали офіційного сайту Головне управління статистики у Тернопільській області [Електронний ресурс]. URL: <http://www.te.ukrstat.gov.ua>(дата звернення 12.08.2018 р.)
146. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року /за ред. Ю. О. Лупенка, В. Я. Месель-Веселяка. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2012. 182 с.
147. Стратегічні напрями сталого розвитку сільських територій на період до 2020 року / [Лупенко Ю. О., Малік М. Й., Булавка О. Г. та ін.]; за ред. Ю. О. Лупенка та О. Г. Булавки. Київ: ННЦ ІАЕ, 2013. 74 с.
148. Стратегія регіонального розвитку Тернопільської області на період до 2020 року. URL:<http://economy-te.gov.ua/strategiya-do-2020-roku/strategiya-regionalnogo-rozvitku-te/>(дата звернення 15.08.2018 р.)
149. Стратегія сталого розвитку України (проект). URL:<http://www.ecolabel.org.ua/main-project-strategy1.html>(дата звернення 12.04.2018).
150. Судомир М.Р.Організаційний потенціал стратегічного розвитку підприємств. *Вісник НТУ. «ХПІ» серії «Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності.* 2013. № 53 (1026). С. 154–159.
151. Судомир С.М. Теоретико-методологічні підходи щодорозкриття сутності поняття «потенціал». *Вісник БДАУ, Біла Церква.* 2008. Вип. 53 С.41-44.
152. Судомир С. М. Гармонізація розвитку сільських територій: синергетичний підхід. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки).* 2013. № 2 (22). Т. 1. С. 259–263.

153. Судомир С. М. Формування системи управління розвитком сільськогосподарських підприємств: теорія, методологія: [монографія]. К.: ЦП «Компринт», 2015. 483 с.
154. Сучасний тлумачний словник української мови: 65000 слів/[за заг. ред. В. В. Дубічинського]. Х.: ВД «ШКОЛА», 2006. 1008 с.
155. Талавиця М. П. Організаційно-економічний механізм державної підтримки розвитку сільських територій: дис. ... док. екон. наук: 08.00.03. Київ, 2001. 458 с.
156. Татьяна Л. С. Принципи ефективної цінової політики підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. Бердянськ. 2014. № 4 (28). С. 51-71.
157. Тимошенко Ю. Пояснювальна записка до проекту закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо становлення і розвитку сільськогосподарської кооперації та її державної підтримки». URL: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&ved=0ahUKEwiJpKfzjr3bAhVCFywKHXUyDhoQFghbMAY&url=http%3A%2F%2Fw1.c1.rada.gov.ua%2Fpls%2Fzweb2%2Fwebproc34%3Fid%3D%26pf3511%3D62057%26pf35401%3D428143&usg=AOvVaw1MZBVTZ6oUJXOYpA0HtuWQ>. (дата звернення 25.04.2018)
158. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / пер. с англ.; под. ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
159. Трегобчук В. М. Концепція сталого розвитку для України. *Вісник Національної академії наук України*. Київ, 2002. № 2. С. 31-40.
160. Управління потенціалом підприємства [Должанський І.З., Загорна Т.О., Удалих О.О. та ін.]. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 362 с.
161. Федоренко В.Г., Діденко О.М., Руженський М.М., Іткін О.Ф. Політична економія: підручник. Київ: Алерта, 2008. 487 с.

162. Фещур Р.В., Бортновська О.Б. Оцінювання управління потенціалом машинобудівних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2007. № 606. С.113-118.
163. Ходаківська О.В., Могильний О.М. Агрохолдинги України: аграрна політика та виклики майбутньому. *Економіка АПК*. 2017. №6. С. 33-41.
164. Хом'яков В.І., Бакум І.В. Управління потенціалом підприємства К.: Кондор, 2009. 400с.
165. Черевко Г., Колодій А. Агрохолдинги в агробізнесі України: шанси і загрози. *Аграрна економіка*. 2012. Т5. № 3 – 4. С. 3-9.
166. Чикуркова А. Д. Моделювання як інструмент стратегії планування персоналу підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2011. №1. С.153-157.
167. Чикуркова А. Д. Стратегія управління персоналом в аграрному секторі економіки. Кам'янець-Подільський : Видавець ПП Зволейко Д. Г. 2010. 428 с.
168. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: КНЕУ, 1999. 384 с.
169. Шубравська О. В. Сталий розвиток агропродовольчої системи України. Київ : Інститут економіки НАНУ, 2002. 203 с.
170. *Econometric Methods with Applications in Business and Economics* / [Edited by Christian Heij, Paul de Boer, Philip Hans Franses and other]. Oxford University Press, 2004. 560 p.
171. FiBL & IFOAM – Organics International (2016); *The World of Organic Agriculture 2016*. Frick and Boon.

172. FiBL & IFOAM. Organics International (2017). Frick and Bonn, 2017. URL: <https://shop.fibl.org/chen/mwdownloads/download/link/id>.
173. Human development report . New York Oxford Oxford University Press. Published for the United Nations Development Programme (UNDP).. URL: [http://hdr.undp.org/sites/default/files/reports/222/hdr\\_1993\\_en\\_complete\\_no\\_stats.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/reports/222/hdr_1993_en_complete_no_stats.pdf). (дата звернення 5.04.2018)
174. IFOAM Basic Standards (approved by the IFOAM General Assembly, Victoria, Canada, and August 2002). URL: <http://www.ifoam.org> (дата звернення: 16.05.2018).
175. Innovation and Modernising the Rural Economy, OECD Publishing , 2014 URL: [http://www.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/innovation-and-modernising-the-rural-economy\\_9789264205390-en](http://www.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/innovation-and-modernising-the-rural-economy_9789264205390-en) (дата звертання: 28.04.2018 р.)
176. Javier Esparcia. Innovation and networks in rural areas. An analysis from European innovative projects. *Journal of Rural Studies* 34 (2014) 1-14. URL: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jrurstud.2013.12.004> (дата звернення 5.04.2018).
177. John Millns. Agriculture and Rural Cooperation. Examples from Armenia, Georgia and Moldova. FAO Regional Office for Europe and Central Asia Policy Studies on Rural Transition No. 2013-2. URL: <http://www.fao.org/3/a-ar424e.pdf> (дата звернення 5.04.2018)
178. Josef Vodák, Jakub Soviar, Viliam Lendel. Cooperation management in Slovak enterprises / *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 109 ( 2014 ) 1147 – 1151. URL: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.602> (дата звернення 5.04.2018)
179. Michael E. Porter, Competitive Advantage. New York: Free Press, 1985.
180. Odnova wsi perspektywa rozwoju odsharów wiejskich w Polsce. R. Wilczynski. Poznan: FFW, 2000. 26 s.

181. Thompson A.A. Strategic Management: Concept and Cases. 4th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas. 1987. 568p.