

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Тернопільський національний економічний університет**  
**Факультет аграрної економіки і менеджменту**  
Кафедра менеджменту біоресурсів і природокористування

**БЕЗЛИСЮК Юліана Анатоліївна**

**Управління агропромисловим комплексом регіону та  
основні шляхи його вдосконалення / Management of the  
agroindustrial complex of the region and the main ways of  
its improvement**

Спеціальність – 073 “Менеджмент”  
Магістерська програма – Менеджмент природокористування

Магістерська робота

Виконала студентка групи  
МПК<sub>м</sub>-21  
Ю.А. Безлисюк

---

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент  
В.Т. Дудар

---

Магістерську роботу допущено

до захисту:

“\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Р.Б. Гевко

**ТЕРНОПІЛЬ – 2018**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ АГРОПРОМИСЛОВИМ КОМПЛЕКСОМ.....</b>	<b>6</b>
1.1. Агропромисловий комплекс: поняття і особливості управління.....	6
1.2. Форми господарювання в агросекторі як одна із сфер АПК .....	18
1.3. Особливості державного регулювання в АПК.....	25
Висновки до I розділу .....	34
<b>РОЗДІЛ ІІ. АНАЛІЗ І ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АГРОПРОМИСЛОВИМ КОМПЛЕКСОМ.....</b>	<b>36</b>
2.1. Організаційно-економічна характеристика розвитку аграрних підприємств Тернопільської області .....	36
2.2. Ресурсний потенціал агропромислового комплексу регіону .....	46
2.3. Ефективність управління розвитком АПК регіону.....	54
Висновки до II розділу .....	63
<b>РОЗДІЛ ІІІ. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АГРОПРОМИСЛОВИМ КОМПЛЕКСОМ РЕГІОНУ .....</b>	<b>66</b>
3.1. Удосконалення управління регіональним агропромисловим комплексом .....	66
3.2. Перспективи інноваційного розвитку агропромислового комплексу ..	74
3.3. Формування кластерних систем як напрямку підвищення конкурентоспроможності АПК .....	82
Висновки до III розділу.....	91
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>93</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....</b>	<b>96</b>

## ВСТУП

Агропромисловий комплекс – найважливіша системоутворююча сфера економіки нашої країни, що формує продовольчу та екологічну безпеку, демографічний, трудовий та поселенський потенціал територій, що здійснює вирішальний вплив на здоров'я та якість життя населення.

У найближчій перспективі агропромисловий комплекс може стати одним з ключових елементів будь-якої територіальної економічної системи, не тільки як система продовольчої безпеки, але і як основа більшої частини економічних процесів. Вже сьогодні можна говорити про провідну роль агропромислового комплексу, який визначає пріоритети розвитку територіальних економічних систем в постіндустріальному періоді.

**Актуальність теми** обумовлюється, перш за все, посиленням уваги до проблем АПК з боку органів влади усіх рівнів в останні роки. Однак, щоб забезпечити переведення агропромислового комплексу на модель сталого розвитку, належить вирішити ряд дуже серйозних проблем, які існують сьогодні. Серед таких проблем варто відзначити порушення господарських зв'язків між сільськогосподарськими та переробними підприємствами; різкий спад ефективності їх господарювання; фізична і моральна зношеність основних фондів; погіршення соціальних умов життя сільського населення; нераціональне використання земельних угідь, а також погіршення їх родючості та інше. Виходячи з вище викладеного, питання пов'язані з розвитком аграрного виробництва стають все більш актуальними, а їх вирішення залежить від важеної державної аграрної політики.

Разом з тим міжнародний досвід і практика економічних реформ в Україні переконують у тому, що одним з найважливіших умов забезпечення стійкості функціонування агропромислового комплексу є чітке визначення цільових довгострокових орієнтирів розвитку та розробка шляхів їх реалізації.

**Мета і завдання дослідження.** Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні основних аспектів управління розвитком регіонального агропромислового комплексу, обґрунтуванні пропозицій щодо його ефективного розвитку в нових умовах господарювання.

Для досягнення поставленої мети дослідження були висунуті наступні завдання:

- розглянути теоретичні основи організації управління агропромисловим комплексом;
- з'ясувати сутність поняття категорії «управління АПК»;
- дослідити особливості державного регулювання АПК;
- провести аналіз і оцінку ефективності управління агропромисловим комплексом досліджуваного регіону;
- обґрунтувати шляхи удосконалення системи управління регіональним агропромисловим комплексом;
- визначити перспективи функціонування АПК на інноваційних засадах;
- розробити рекомендації щодо охорони праці в сільському господарстві;
- розробити рекомендації щодо охорони праці в галузі.

**Об'єктом дослідження** є система управління регіональним агропромисловим комплексом.

**Предметом дослідження** є принципи та механізми управління розвитком регіонального агропромислового комплексу.

**Методи дослідження.** У процесі виконання магістерської роботи використовувалися загальнонаукові методи та прийоми дослідження, а саме: діалектичний, історичний, абстрактно-логічні методи, а також метод аналізу і синтезу, аналогії і співставлення та різного роду економіко-статистичні прийоми.

**Наукова новизна одержаних результатів.** У магістерській роботі проаналізовано особливості управління агропромисловим комплексом

Тернопільської області, а також запропоновано основні напрями його вдосконалення.

**Наукове значення роботи.** Дана магістерська робота у науковому аспекті розкриває зміст питань організації управління агропромисловим комплексом на регіональному рівні. Підґрунтям для написання даної роботи слугували наукові доробки провідних вітчизняних та зарубіжних учених та інша наукова література.

**Практичне значення отриманих результатів.** Окремі положення магістерської роботи плануються до впровадження в практичну діяльність Департаментом агропромислового розвитку Тернопільської обласної державної адміністрації.

**Структура та обсяг магістерської роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, які містять 18 таблиць та 12 рисунків, висновків, списку використаної літератури. Загальний обсяг магістерської роботи 101 сторінка.

В першому розділі висвітлюються теоретичні основи організації управління агропромисловим комплексом.

В другому розділі проаналізовано систему управління агропромисловим комплексом Тернопільської області.

В третьому розділі обґрунтовані шляхи та напрями вдосконалення структури управління агропромислового комплексу регіону.

# РОЗДІЛ І.

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ АГРОПРОМИСЛОВИМ КОМПЛЕКСОМ

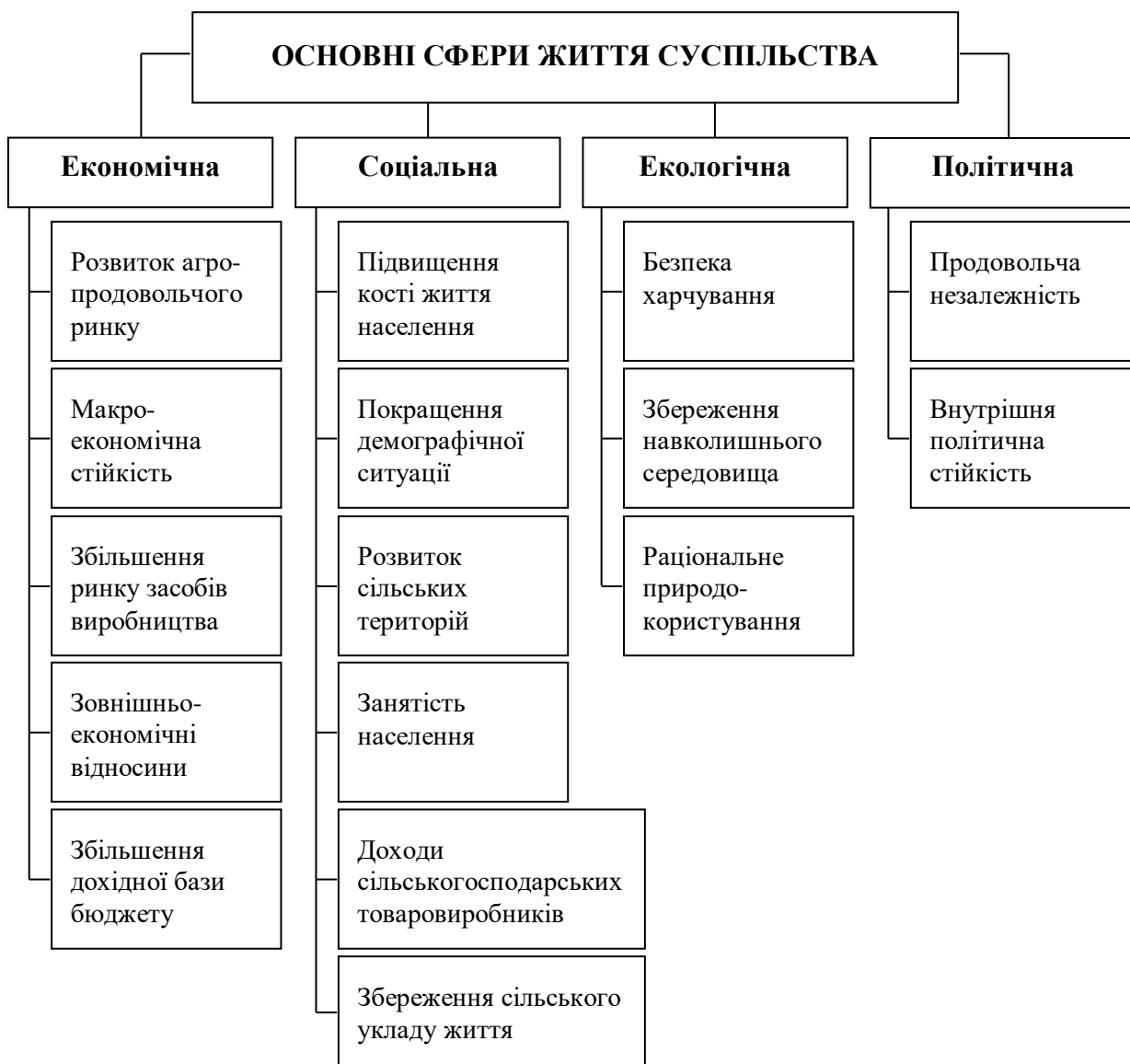
### 1.1. Агропромисловий комплекс: поняття і особливості управління

Агропромисловий комплекс (АПК) – один з важливих комплексів національної економіки. Він являє собою сукупність галузей народного господарства, пов'язаних між собою економічними відносинами з приводу виробництва, розподілу, обміну та споживання сільськогосподарської продукції. Спільними кінцевими цілями діяльності даних галузей є наступні:

- найбільш повне задоволення потреб населення в продовольстві і споживчих товарах із сільськогосподарської сировини;
- забезпечення продовольчої безпеки;
- докорінна зміна умов життя і праці сільського населення на основі зростання ефективності функціонування комплексу.

Роль агропромислового комплексу в економічній, соціальній, екологічній та політичного життя суспільства дуже велика (рис. 1.1). Стан АПК багато в чому визначає рівень продовольчої безпеки (самозабезпеченості) регіону, його політичної та економічної стійкості. Сільське господарство має величезне значення в забезпеченні населення якісними продуктами харчування, збереженні природного середовища. Сталий розвиток сільських територій, де проживає близько 30% населення країни, є основою збереження історико-культурного потенціалу українського села, поліпшення демографічної ситуації, зниження безробіття і соціальної напруженості, підвищення рівня і якості життя [38, с. 5].

У структурі АПК, як правило, виділяють галузі, що забезпечують виробництво сільськогосподарської продукції, її переробку, зберігання та реалізацію, виробництво засобів виробництва для АПК та його обслуговування.



**Рис. 1.1. Місце і роль АПК в економіці України**

Примітка: Сформовано автором.

У даному комплексі на різних стадіях виробництва і обігу прямо і опосередковано беруть участь близько 80 галузей народного господарства [37, с. 15].

Ефективність агропромислового комплексу значною мірою визначається його структурою, співвідношенням між окремими сферами, їх збалансованістю. За загальноприйнятою класифікацією функціонально-галузева структура включає такі сфери: виробництво засобів виробництва і надання послуг сільському господарству, а також галузям, які переробляють його продукцію; виробництво сільськогосподарської сировини; переробка

сільськогосподарської сировини і реалізація продукції, виробленої з неї (рис. 1.2).



**Рис. 1.2.** Галузева структура агропромислового комплексу України

Примітка: Сформовано автором.

*Перша сфера* включає галузі промисловості, що забезпечують АПК засобами виробництва: тракторне та сільськогосподарське машинобудування, машинобудування для харчової та легкої промисловості, виробництво мінеральних добрив і хімічних засобів захисту, ремонт техніки та обладнання, будівництво і т.д. Ця сфера, по суті, визначає можливості індустріалізації і інтенсифікації виробництва як у сільському господарстві, так і в інших галузях АПК. На її частку припадає близько 10% кінцевого продукту і 15% основних виробничих фондів, 20% загальної чисельності працівників АПК.



*Друга сфера*, представлена сільським господарством, є центральною ланкою всього агропромислового комплексу. У ній виробляється майже 50% кінцевого продукту, зосереджено близько 65% основних виробничих фондів і 60% чисельності працівників комплексу.

*Третя сфера* включає сукупність галузей, що забезпечують заготівлю, транспортування, зберігання, переробку сільськогосподарської сировини, реалізацію кінцевого продукту (харчова, легка, комбікормова промисловість, а також заготівельні і торговельні організації). На її частку припадає 40% загального обсягу кінцевої продукції, 20% всіх основних виробничих фондів і чисельності працівників АПК [37, с. 18].

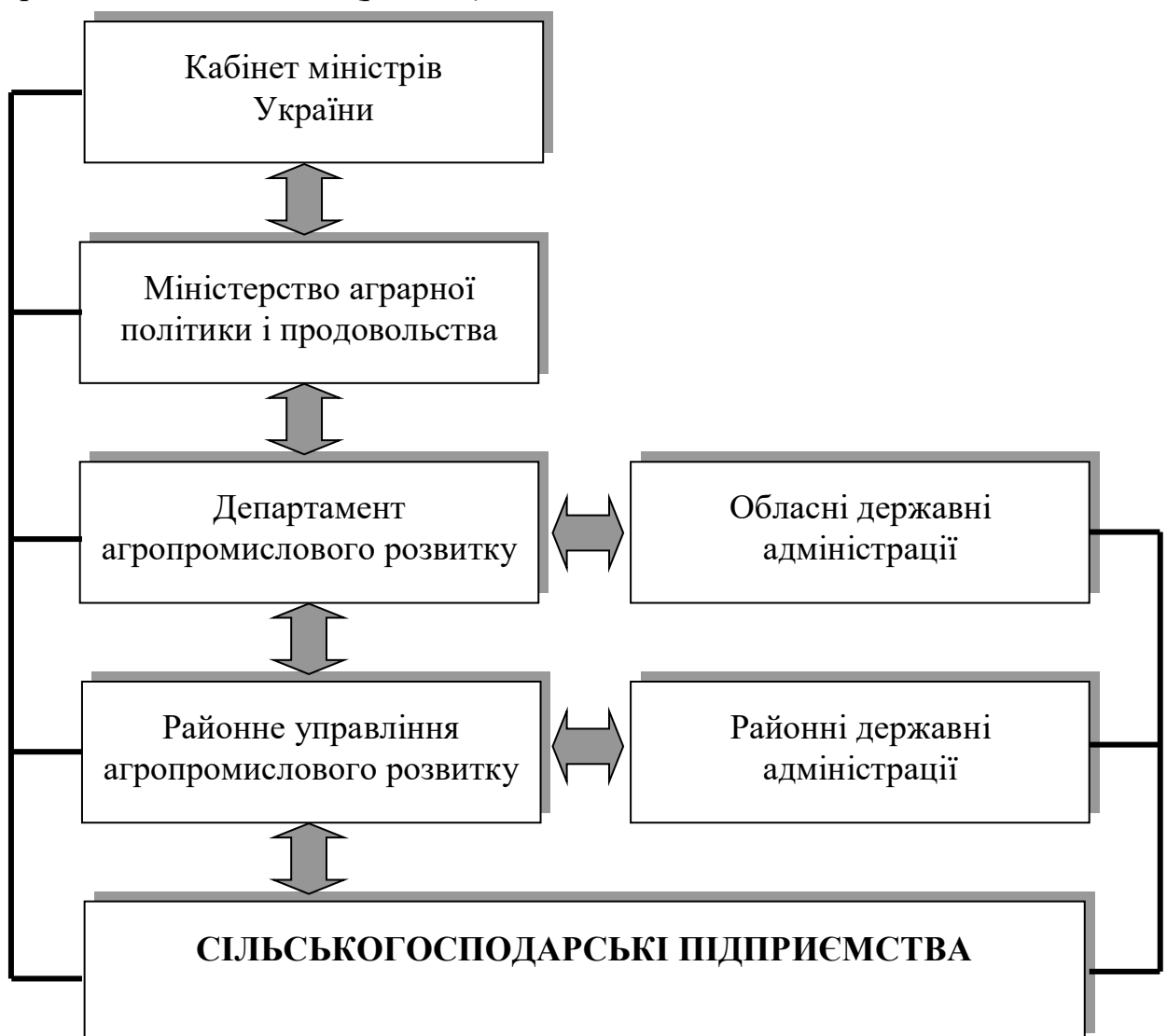
У складі агропромислового комплексу важливе місце займає інфраструктура. Її галузі обслуговують всі сфери АПК. Інфраструктуру прийнято поділяти на виробничу та соціальну. У виробничу входять організації транспорту, зв'язку, матеріально-технічного постачання, станції захисту рослин і т.д. У соціальну інфраструктуру – житлово-комунальне господарство, заклади охорони здоров'я, освіти, науки, організації громадського харчування.

Таким чином, галузі виробничої інфраструктури займаються виробничим обслуговуванням, тоді як галузі соціальної інфраструктури надають різні послуги працівникам АПК і сільському населенню в цілому.

Отже, АПК є не просто об'єднанням окремих галузей, а єдиною виробничою системою. Особливість цієї системи полягає в тому, що кожна галузь виступає не як самостійний виробник тих чи інших продуктів, а є однією з її технологічних ланок, будь-яка з них може безперервно функціонувати тільки тоді, коли споживач купує й ефективно використовує її продукцію. Тому структура і технологія виробництва повинні пристосовуватися до потреб споживачів, тобто визначатися ринком [36, с. 311].

Постійне пристосування, динамічна зміна структури виробництва мають стати основоположним принципом структурної і технологічної політики у сфері управління АПК.

Перспективи розвитку АПК в значній мірі залежать від вибору цільових орієнтирів агропродовольчої політики, адекватності та своєчасності використання форм та інструментів її реалізації. У результаті формування в Україні ринкової моделі господарювання відбувся перехід від прямого до непрямого державного управління в усіх сферах економіки, в т.ч. і в агропромисловому комплексі. Таким чином, регулювання функціонування галузей АПК звелось переважно до визначення цілей і стратегічних орієнтирів аграрної політики, а також виробленню цінового, фінансового та кредитного механізмів (рис. 1.3).



**Рис. 1.3. Система державного управління АПК України**

Примітка: Сформовано автором.

Представлені вище органи управління АПК України виконують ряд функцій:

- забезпечують реалізацію державної аграрної політики на відповідному рівні, готують пропозиції до законодавчих, нормативних, правових та інших документів, які стосуються розвитку галузей і регіонів АПК, контролюють стан виконання цих актів, відстоюють інтереси держави у відповідних адміністративних судових та суспільних інстанціях;

- здійснюють управління корпоративними правами державної власності підприємств АПК, які знаходяться у віданні органів виконавчої влади відповідного рівня;

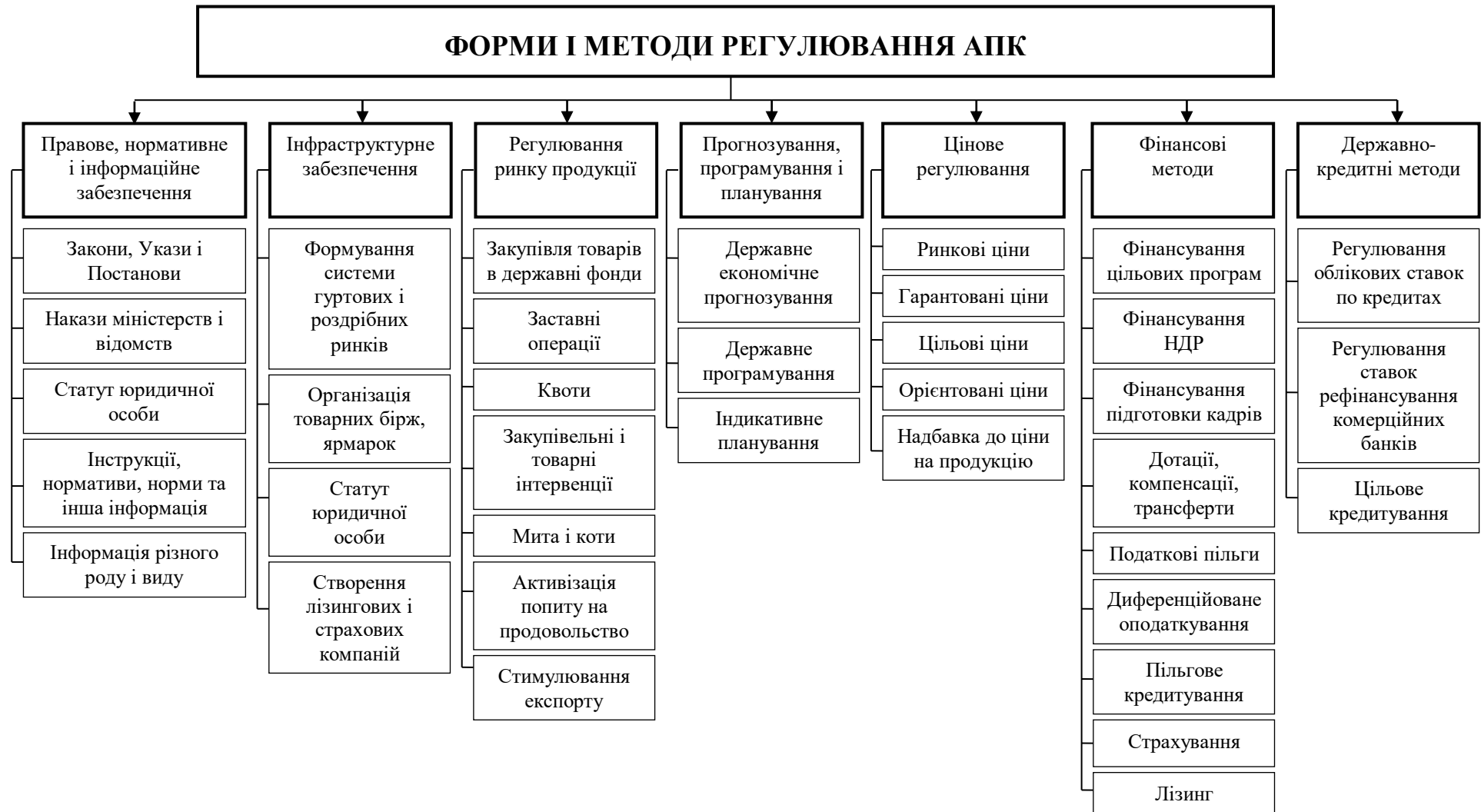
- організують формування резервних, страхових та елітних насінневих фондів, а також генетичного фонду в тваринництві;

- разом з іншими зацікавленими органами виконавчої влади беруть участь у розробці відповідних програм, спрямованих на регулювання соціально-трудова відносин, соціально-культурної, медичної, комунально-побутової сфер, сприяють індивідуальному житловому будівництву в сільській місцевості, поліпшенню демографічної ситуації та соціального захисту сільського населення [36, с. 315].

І лише в останні роки, усвідомлюючи обмеженість ринкового механізму і необхідність використання великого арсеналу засобів прямого регулювання, органи влади стали застосовувати програмно-цільовий підхід до управління АПК.

Слід зазначити, що спектр форм, методів та інструментів, за допомогою яких державні органи влади впливають на відтворювальний процес в АПК, вельми широкий. Механізм державного регулювання агропромислового комплексу реалізується (рис. 1.4):

- за допомогою правового, нормативного та інформаційного забезпечення;
- інфраструктурного забезпечення;
- реалізації інструментів з регулювання ринку продукції;



**Рис. 1.4. Форми, методи та інструменти державного регулювання АПК України**  
Джерело: Побудовано на основі [28].

- прогнозування, програмування та планування;
- цінового регулювання;
- фінансового забезпечення;
- грошово-кредитного забезпечення.

На регіональному рівні управління агропромисловим комплексом здійснюється через організаційно-управлінський, нормативно-правової та фінансово-економічний механізми.

Організаційно-управлінські функції реалізує Департамент агропромислового розвитку області (далі – Департамент), який здійснює свою діяльність відповідно до законодавства України та Положенням про Департамент.

Відповідно до прийнятих нормативно-правових документів основними завданнями Департаменту є:

1. Розробка і реалізація заходів щодо формування продовольчих резервів області та участь у проведенні заходів щодо забезпечення якості та безпеки харчових продуктів.

2. Розробка і реалізація заходів щодо державної підтримки сільськогосподарського виробництва, включаючи тваринництво, ветеринарію, насінництво, меліорацію земель, родючість ґрунтів, реалізацію сільськогосподарської продукції, сировини і продовольства.

3. Розробка та здійснення заходів з реалізації державної політики у сфері виробництва та обігу етилового спирту, алкогольної і спиртовмісної продукції.

4. Розробка та реалізація заходів з державного регулювання торговельної діяльності та забезпечення обліку організації та діяльності роздрібних ринків.

*Нормативно-правовий механізм державного регулювання реалізується за допомогою системи нормативних актів, які створюють інституційне середовище для діяльності організацій АПК. Нормативно-правова база управління комплексом включає в себе законодавство.*

*Фінансово-економічний механізм* регулювання відносин в АПК пов'язаний з визначенням потреб його галузей в бюджетних коштах на реалізацію цільових програм, фінансування НДР, підготовку кадрів, надання податкових і інших пільг, субсидій, а також з контролем за їх використанням.

Одним з фінансово-економічних інструментів управління регіональних АПК виступає кредитування. Відповідно до діючих Державних програм передбачається видача кредитів:

- на підтримку і фінансовий розвиток сільськогосподарських організацій, особистих підсобних і фермерських господарств;
- поліпшення умов життя на селі шляхом реалізації спільних програм фінансування і кредитування сільгосптоваровиробників;
- фінансове оздоровлення і реструктуризацію заборгованості організацій АПК;
- споживче та іпотечне житлове кредитування жителів сільської місцевості;
- будівництво, модернізацію та реконструкцію виробничих потужностей;
- придбання поголів'я племінних тварин і птиці;
- купівлю сільськогосподарської техніки та обладнання.

Інструментом державної підтримки, що забезпечує підвищення доступності позикових коштів для сільгосптоваровиробників, є субсидування процентної ставки за короткостроковими кредитами.

Органи управління сільським господарством беруть участь у розробці Державного бюджету України, бюджетів місцевих органів влади, ведуть вартісні баланси агропромислового виробництва, його галузей і регіонів, аналізують і прогнозують фінансовий стан АПК, його галузей і регіонів, шляхи поліпшення, готують пропозиції щодо здійснення бюджетної, кредитної, податкової, митної, страхової та іншої політики в галузях АПК, передбачають фінансове забезпечення цільових програм розвитку продуктових ринків, агропромислового виробництва галузей і регіонів,

окремих груп товаровиробників, розпоряджаються бюджетними коштами при реалізації цільових програм і заходів щодо розвитку ринків продовольства, окремих галузей і регіонів, виробництва окремих видів сільськогосподарської продукції, фінансують їх, укладають угоди з товаровиробниками, іншими операторами продовольчого ринку стосовно участі в цих програмах, здійснюють контроль за виконанням угод та цільовим використанням державних коштів.

На підприємствах усіх форм власності здійснюється державний контроль за якістю сільськогосподарської продукції та сировини у процесі їх виробництва, збереження, переробки та реалізації, у тому числі під час здійснення експортно-імпортних операцій. Забезпечується моніторинг земель, лісових масивів, їх екологічного стану, ведеться контроль за дотриманням вимог законодавства у процесі експлуатації природоохоронних об'єктів, раціонального використання земельних, лісових та інших природних ресурсів, збереженням рідкісних та зникаючих видів тварин і рослин. Складаються прогнози баланси потреби в засобах захисту рослин, організовується виконання заходів із дотримання екологічної безпеки при користуванні пестицидами, агрохімікатами, відходами власного виробництва, регуляторами росту рослин.

Проводиться державна політика з питань карантину рослин, ветеринарної медицини та ветеринарного контролю, забезпечується охорона території України від занесення шкідників і бур'янів, збудників хвороб рослин і тварин, здійснюється фітосанітарний контроль.

Забезпечується в межах наданих повноважень реалізація підприємствам, установам і організаціям усіх форм власності засобів охорони праці, нагляду за технічним станом машин та устаткування, пожежної безпеки.

Організовується розробка та використання стандартів, норм і нормативів охорони праці, якості робіт, послуг.

На доповнення до загальнодержавної статистики здійснюються збір та систематизація специфічними методами (вибірковими вимірюваннями, соціологічними обстеженнями, опитуваннями, деталізованим обліком тощо) інформації про стан та перспективи розвитку галузей, регіонів АПК, доходності культур тощо.

Формуються та організовуються бази даних моніторингу галузей та регіонів АПК, які використовують для потреб прогнозування, індикативного планування, обґрунтування цільових програм розвитку галузей і регіонів агропромислового виробництва, регулювання продуктових ринків.

Удосконалюється методологія планування, аналізу, обліку та звітності в АПК.

Організовується відомчий зв'язок з використанням сучасних телекомунікаційних та інших технічних засобів інформатизації, забезпечується розвиток глобальних та локальних комп'ютерних мереж різних рівнів управління АПК, впроваджуються в практику їх роботи економіко-математичні методи, оптимізаційні та балансові моделі тощо.

З метою сприяння розвитку матеріально-технічного сервісного обслуговування агропромислового виробництва розробляються пропозиції щодо регулювання процесів ресурсного забезпечення, здійснюється контроль за дотриманням контрактної дисципліни між партнерами сфери галузей АПК та інших народногосподарських комплексів.

Разом з відповідними органами виконавчої влади, міжпрофесійними та професійними об'єднаннями учасників продовольчого ринку, постачальниками матеріально-технічних ресурсів складаються узгоджені схеми постачання АПК ресурсів, опрацьовуються пропозиції щодо їх поліпшення, виробляються міжгалузеві баланси забезпечення матеріально-технічними та енергетичними ресурсами, аналізи і прогнози.

Розробляються державні цільові програми підтримки агропромислового виробництва щодо постачання йому матеріально-



технічних ресурсів, розвитку матеріально-технічної бази, агрохімічного, технічного та іншого агровиробничого сервісного обслуговування.

Налагоджуються взаємовигідні зв'язки між виробниками сільськогосподарської продукції і постачальниками матеріально-технічних ресурсів, впроваджується узгоджена цінова політика в рамках міжпрофесійних, інших громадських об'єднань тощо.

Здійснюються державне замовлення та координація опрацювання наукових програм і виконання науково-дослідних робіт.

Впроваджуються у виробництво завершені наукові розробки, досягнення науково-технічного прогресу та передового виробничого досвіду.

Передбачається розвиток системи сільськогосподарського дорадництва з надання науково-консультаційних та інформаційних послуг товаровиробникам і споживачам сільськогосподарської продукції, недержавних формувань з інформаційно-консультаційного сервісного обслуговування.

Здійснюється наукове співробітництво щодо розвитку галузей АПК, організації зв'язків з міжнародними інституціями з питань наукового, консультаційного, інформаційного його забезпечення.

Організовується підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації фермерів, фахівців та робітничих кадрів для АПК, йде робота щодо кадрового забезпечення підприємств, установ та організацій усіх форм власності, реалізовується державна політика у сфері зайнятості. Реалізується також державна політика щодо підбору і розстановки кадрів для органів державного управління АПК.

Серед методів управління, які застосовуються державними органами управління, слід виділити програмно-цільовий – на основі гарантованого фінансового забезпечення державних програм. Стосовно недержавних установ основним має бути координаційно-узгоджувальний метод, який передбачає демократичні засади прийняття рішень.

Державне регулювання рівноваги на ринках продовольства і ресурсів здійснюється тоді, коли заходів узгодження суспільно необхідних витрат і цін на сільськогосподарську продукцію між операторами ринків недостатньо для забезпечення беззбитковості нормативної (середньої міжгалузевої) прибутковості виробництва і переробки сільськогосподарської продукції. Це регулювання здійснюється через розробку, виходячи з можливостей державного і місцевих бюджетів, обмеженої кількості національних і регіональних цільових програм, які дозволять у прогнозований період суттєво поліпшити продовольчу безпеку держави, конкурентоспроможність вітчизняної сільськогосподарської продукції, фінансове становище підприємств АПК, соціально-економічне облаштування сільських місцевостей, структуру розміщення агропромислового виробництва.

Таким чином, органи виконавчої влади застосовують вельми широкий спектр форм, методів та інструментів управління агропромисловим комплексом, але можливості подальшого удосконалення управління далеко не вичерпані.

## **1.2. Форми господарювання в агросекторі як одна із сфер АПК**

Розвиток виробництва значною мірою залежить від форм власності на землю, засоби виробництва та вироблену продукцію, а відповідно і форм господарювання.

Трансформаційні процеси, що охопили аграрний сектор економіки створили передумови для становлення нових форм господарювання та взаємовідносин держави з суб'єктами господарювання.

В даний час в сільському господарстві України сформувалися три варіанти форм господарювання:

1. Дрібний бізнес, представлений фермерськими господарствами;

2. Середній бізнес, представлений різними товариствами, асоціаціями, кооперативами;

3. Великий бізнес, представлений аграрними корпораціями.

Різні форми господарювання відображають відповідні типи відносин власності і формують в цілому багатокладну економіку.

Багатокладність в сільському господарстві є об'єктивною необхідністю, і спочатку її формування визначало головну мету і основний зміст аграрної реформи в Україні. В загально-методичному аспекті це впливає з фундаментальної значущості побудови багатокладної економіки в системі ринкового перебудови економіки. Багатокладність аналізованої галузі базується на певних факторах (умовах), які можна розділити на дві групи: неекономічні й економічні. До першої групи можна віднести:

- Відмінності в природних умовах;
- Регіональні особливості в щільності населення;
- Розвиненість інфраструктури;
- Місцеві, історичні, релігійні та інші особливості регіону.

На сьогодні в Україні функціонують такі категорії сільськогосподарських товаровиробників: господарства населення – домогосподарства, які здійснюють сільськогосподарську діяльність як з метою самозабезпечення продуктами харчування, так і з метою виробництва товарної сільськогосподарської продукції; сільськогосподарські підприємства, що займаються виробництвом сільськогосподарської продукції з метою реалізації, діють на принципах підприємництва і самоуправління; фермерські господарства, які відповідно до Закону України «Про фермерське господарство» є формою підприємницької діяльності громадян із створенням юридичної особи, які виявили бажання виробляти товарну сільськогосподарську продукцію. В Україні кількість фермерських господарств на початок 2017 року склало 33682, які займають 3303,2 тис. га сільськогосподарських угідь.

На думку Прокопенко М.А., одному з основних видів аграрних господарств не слід віддавати перевагу. Кожен з перерахованих має як переваги, так і недоліки, які проявляються в конкретних умовах [30, с. 45]. Хоча, на нашу думку, за умови важкодоступного фінансування виробничої діяльності великі можливості мають підприємства, які отримують високі доходи і самі забезпечують свою діяльність. Правда, сільгоспідприємства розвинених країн користуються фінансовою підтримкою держави, а без неї зазнають збитків.

До малих аграрних товаровиробників у сільському господарстві відносяться господарства населення та фермерські господарства. В Україні немає чіткого визначення малих форм господарювання в сільському господарстві, що створює певні проблеми при аналізі та оцінці їх діяльності. Наприклад, існує таке поняття, як особисті селянські господарства, до яких відносяться господарства, членам яких відповідно до чинного законодавства надані земельні ділянки за цільовим призначенням «для ведення особистого селянського господарства». Але такий критерій викликає заперечення, адже фактичні розміри та мета виробництва особистого селянського господарства та господарств населення суттєво не відрізняються і провести кордон дуже важко.

Згідно з чинним законодавством є поняття малого підприємництва, до якого відносяться підприємства, що мають середньорічну чисельність працюючих до 50 осіб та обсяг їх річного валового доходу не перевищує 70 млн. грн. (6,76 млн. євро). Згідно ст. 2 Закону України «Про державну підтримку малого підприємництва», його дія поширюється і на тих суб'єктів малого підприємництва, які здійснюють діяльність у галузі сільського господарства. Але в аграрному секторі господарство з чисельністю близько 50 осіб може обробляти кілька десятків тисяч гектарів землі, а відносити його до малого ніяк не можна. Крім того, за даними Державної служби статистики України при обстеженні фермерських господарств до сукупності потрапили понад 800 од., які розташовують більше 1000 га сільськогосподарських угідь,

а в цілому володіють 38,2% від загальної площі сільськогосподарських угідь фермерів, і їх до малих господарствам відносити не можна.

Тому до малих форм господарювання на селі логічніше віднести господарства населення, в тому числі особисті селянські господарства, а також фермерські. Значення малих сільгоспвиробників в українському аграрному секторі за останнє десятиліття відчутно зросло. Незважаючи на існування серйозних проблем, вони поки є важливими товаровиробниками продукції в Україні. У 1990 році частка сільськогосподарських угідь, які використовуються господарствами населення і приватними сімейними фермами, складала всього 6%, зараз вона зросла до 48,5% (з яких на господарства населення припадає 38,2%). У той час частка малих господарств у загальному обсязі сільськогосподарської продукції досягла 60,1% (з яких на господарства населення припадає 55,1%) [45, с. 65].

На думку деяких дослідників, фермерство – це нова для нашої країни форма господарювання. Фермерські господарства відрізняються від особистих селянських господарств населення тільки великими розмірами землекористування, що дозволяє застосовувати техніку, працювати ефективніше, і самим набуттям статусу юридичної особи після проходження державної реєстрації [22].

Сільськогосподарські підприємства – важлива складова моделі організаційних форм сільського господарства. Їх характеристикам в економічній літературі притаманні:

- Корпоративний уклад;
- Підприємницька мета (характер) господарської діяльності;
- Корпоративна, часткова, акціонерна власність на ресурси, продукцію і доходи;
- Працівники – члени підприємства, наймані працівники;
- Розподіл доходів з праці та (або) по паях, акціях;
- Керування здійснюється зборами, виборним правлінням, найманим керуючим [19, с. 126].

У 2016 році частка сільськогосподарських підприємств країни в виробництві валової продукції сільського господарства склала 19,2 відсотка.

Так, розглядаючи таку організаційно-правову форму як акціонерне товариство, слід зазначити, з моменту становлення ринкової економіки, відбувся ряд змін як в елементах функціонування даної форми господарювання, так і в економічній сутності його діяльності.

Необхідно відзначити ряд змін у структурі управління акціонерним товариством. Так, на початку 90-х років пропонувався наступний варіант: Вищим органом організації управління акціонерним товариством є загальні збори акціонерів. Керівництво поточною діяльністю здійснює виконавчий орган – правління, діяльністю якого керує голова. Контроль діяльності виконавчого органу здійснює наглядова рада акціонерного товариства. Дана трьох ланкова структура управління була аналогом німецької моделі акціонерного товариства.

Поряд з акціонерними товариствами в Україні виникла і така організаційно-правова форма як товариство з обмеженою відповідальністю.

Товариством з обмеженою відповідальністю визнається господарське товариство з розділеним на частки учасників статутним капіталом, учасники якого не несуть особисту (майнову) відповідальність за його боргами [4].

В даний час в товаристві з обмеженою відповідальністю передбачена дволанкова структура управління [4]. Вищим органом товариства є загальні збори його учасників. Крім того, утворюється виконавчий орган, який може бути як колегіальним (правління, дирекція тощо), так і одноосібним (президент, директор, генеральний директор і т.д.). При цьому колегіальний виконавчий орган утворюється у суспільстві при необхідності, а одноосібний – у всіх випадках. Останній не обов'язково повинен бути учасником товариства – в його ролі може виступити і найманий керівник (менеджер), і навіть керуюча компанія (інша комерційна організація). Можливо одночасне створення і функціонування колегіального та одноосібного виконавчих органів товариства.

Широке поширення отримали такі організаційно-правові форми як виробничі та споживчі кооперативи.

Так виробничі кооперативи розділені на сільськогосподарські та інші кооперативи, які регулюються різними законами. При цьому законом про сільськогосподарську кооперацію регулюється також діяльність і споживчих кооперативів, створення споживчих кооперативів поза сільським господарством не передбачено.

Виробничий кооператив представляє собою добровільну громадську організацію громадян, що об'єдналися на основі колективної спільної праці, самостійності, самоврядування і самофінансування для виробництва товарів і послуг [5].

Виробничий кооператив, поряд з товариствами і товариствами, являє собою корпорацію, тобто організацію, створювану на засадах членства. Однак на відміну від товариств кооперативи засновані більшою мірою на особистій трудовій участі в діяльності організації, ніж на майнових вкладах. Відповідно, і розподіл дивідендів здійснюється у виробничих кооперативах головним чином пропорційно трудової участі, а не майнових вкладів.

Кооперативні принципи організації спільної господарської діяльності в набагато більшій мірі відповідають особливостям сільськогосподарського виробництва, ніж штучно нав'язувана законодавством про приватизацію в якості універсальної акціонерна форма.

Як і раніше, так і нині самоврядування кооперативу здійснюється на основі широкої демократії. Вищим органом управління тут є загальні збори (в сільськогосподарських виробничих кооперативах, мають більше 300 членів, воно може проводитися у формі зборів уповноважених). Загальні збори мають виключну компетенцію, яка встановлена законом і може бути розширена статутом конкретного кооперативу. Колегіальним органом управління виступає правління кооперативу, на яке в порівнянні з радою директорів покладені ширші повноваження, а одноосібним виконавчим органом є голова кооперативу.

У свою чергу поняття такої організаційно-правової форми як споживчий кооператив з моменту становлення ринкової економіки зазнали значних змін.

Раніше під споживчим кооперативом малася на увазі громадська організація громадян, які проживають або працюють на певній території добровільно об'єдналися на основі, як правило, однакової фінансової участі для задоволення переважно власних потреб у товарах і послугах.

В даний час існування споживчих кооперативів законодавчо визначено тільки в рамках сільськогосподарської кооперації в результаті чого в споживчі кооперативи входять в більшості випадків сільськогосподарські виробничі кооперативи, що значно знижує потенціал використання даної організаційно-правової форми.

Разом з тим, на наш погляд, збільшення масштабів використання даної форми, по суті, є альтернативою холдингових структур, яка дозволила б ряду фірм при збереженні юридичної та фінансової незалежності скористатися можливостями фінансово-промислових груп. Зокрема, за допомогою споживчих кооперативів, використовуючи синергетичний ефект, можна було б з одного боку проводити централізовані закупівлі сировини, а також впроваджувати значущі інвестиційні проекти, з іншого боку об'єднання зусиль при збуті продукції дало б можливість координувати цінову політику і виходити на нові ринки збуту.

Подальший розвиток форм підприємництва в аграрному секторі економіки країни пов'язаний з їх реальним становищем, зі сформованими передумовами їх становлення та розвитку, з конкретними умовами їх функціонування на ринку і визначається як особливостями кожного укладу, так і їх взаємозв'язками в єдиній системі агросектору.



### 1.3. Особливості державного регулювання в АПК України

Однією із найвагоміших галузей економіки України є агропромисловий комплекс. Важливим напрямом подолання кризової ситуації в Україні є посилення державного регулювання аграрно промислового комплексу (АПК). З метою нейтралізації негативних процесів у розвитку АПК країни Міністерство аграрної політики України спільно з іншими міністерствами і відомствами, органами виконавчої влади країни здійснює заходи зі стабілізації агропромислового виробництва.

Для економіки України агропромисловий комплекс є надзвичайно важливою ланкою, яка визначає соціально-економічний стан суспільства та гарантує продовольчу безпеку держави.

Державна підтримка аграрного сектора є найважливішим напрямком політики країни. Сучасна ситуація в АПК країни не дозволяє розраховувати на його швидку стабілізацію і перехід до стійкого зростання. У цих умовах державне регулювання агропромислового виробництва має бути невід'ємною частиною сучасної аграрної політики. Незважаючи на всі спроби уряду діюча на сьогоднішній момент система державної фінансової підтримки агросектора не здатна забезпечити доступ сільгоспвиробників до ринку фінансових ресурсів, що не сформувати сприятливу інституційне середовище для залучення інших джерел фінансування підприємств галузі, в першу чергу інвестицій. Необхідно формувати аграрну політику за рахунок використання форм, методів і механізмів державного регулювання. Це визначить роль і місце держави в забезпеченні сталого розвитку агропромислового виробництва.

Основними завданнями державного регулювання діяльності АПК є:

- розв'язання проблем економічного і соціального розвитку АПК;
- нарощування експортного потенціалу АПК;
- забезпечення інвестиційної привабливості АПК;

- сприяння забезпеченню населення продуктами харчування у необхідному обсязі;
- сприяння забезпеченню переробних галузей промисловості сільськогосподарською сировиною тощо.

Суб'єктами державного регулювання на макрорівні є:

1. Міністерство аграрної політики і продовольства;
2. Державний комітет із земельних ресурсів;
3. Державний комітет з рибного господарства і рибної промисловості;
4. Державний комітет з водного господарства;
5. Державний комітет лісового господарства;
6. Міністерство економіки України через департамент розвитку АПК, який об'єднує відділи економіки розвитку сільського господарства, економіки виробництва продовольчих товарів, відділ аграрної реформи тощо [24].

Функціями державного регулювання розвитку АПК є:

- визначення пріоритетних напрямів розвитку АПК;
- регулювання земельних відносин;
- здійснення заходів щодо стабілізації продовольчого постачання;
- здійснення підтримки галузей і сфер АПК шляхом прямого бюджетного фінансування, кредитування, механізму дотацій, цільового субсидіювання;
  - сприяння розвитку нових форм господарювання;
  - встановлення механізму формування державних замовлень та контрактів на поставку сільськогосподарської продукції та сировини для державних потреб;
  - регулювання цін на деякі види продовольчих товарів;
  - визначення рівня закупівельних цін і механізми їх індексації відповідно до інфляційних процесів;
  - забезпечення митного регулювання щодо продукції АПК [24].

Агропромисловий комплекс характеризується сприятливим потенціалом розвитку на майбутнє та стабільними передумовами досягнення високої ефективності іноземних інвестицій, зокрема:

- родючістю ґрунтів;
- сприятливим географічним розташуванням;
- наявністю висококваліфікованої робочої сили;
- сприятливими кліматичними умовами для ведення сільського господарства.

Аграрний сектор – це не тільки виробництво і сфера праці, але і середовище життєдіяльності значної частини населення. Рівень сільськогосподарського виробництва безпосередньо впливає на стан продовольчої безпеки будь-якої країни. Відстале в плані розвитку продуктивних сил, сільське господарство є відносно статичною галуззю і повільніше ніж інші пристосовується до мінливих економічних і технологічних умов. Невипадково в багатьох країнах світу проводиться політика протекціонізму, яка ставить на меті забезпечення продовольчої безпеки держави, стимулювання розвитку та ефективності вітчизняного виробництва і ослаблення цінового тиску на сільське господарство з боку інших галузей АПК і народного господарства.

Зараз відбувається модифікація методів і форм державного регулювання аграрної економіки як по суб'єктах і об'єктах, так і за рівнем державного регулювання. Ці тенденції характерні не тільки для країн, ринкових реформ, які нещодавно стали на шлях, а й для країн з розвинутою ринковою економікою. Принципові заходи державного впливу в АПК України могли бути подібними до тих, які використовуються в провідних країнах. Однак обмеженість державного бюджету, а також помилки, допущені в ході реформування економіки, поставили Україну перед необхідністю розробки більш гнучких інструментів державного регулювання.

Аграрна політика країн ЄС носить протекціоністський характер і використовує заходи щодо підтримки цін на сільськогосподарські товари. Багато в чому ці заходи подібні до діючих в США. Загалом діюча аграрна політика забезпечує відносну стабільність цін і поставок на внутрішніх ринках ЄС у порівнянні з відносно нестабільним світовим ринком. Треба відмітити, що регулювання на загальноєвропейському рівні набуває іноді і конфліктного характеру, особливо в розрахунках між країнами-учасницями. Таким чином, спільна аграрна політика ЄС була недосконалою із самого початку її введення. Протягом своєї історії вона переходила з одного кризового стану в інший.

Водночас, рівень підтримки сільського господарства у країнах із перехідною економікою відображає закономірності перехідного періоду, що характеризувався спочатку різким переходом системи адміністративного ціноутворення, планування виробництва і державної монополії на торгівлю до політики лібералізації цін і торгівлі та обмеження втручання держави в сільськогосподарські ринки, а потім - переходом до політики підтримки цін на сільськогосподарську продукцію і регулювання ринків.

Зрозумілим в сучасних умовах є те, що держава має активно втручатися у ринковий механізм регулювання розвитку економіки. Така практика існує у всіх країнах із ринковою економікою. В Україні держава навіть у найтяжчі кризові роки не застосовувала практично ніяких засобів державного протекціонізму щодо виробників сільськогосподарської продукції і готового продовольства і не втручалася в дію ринкових механізмів. Тому не випадково упродовж ряду років на вітчизняний продовольчий ринок безперешкодно спрямовувалися потоки імпортного продовольства, що створювало агресивне економічне середовище для українських виробників продуктів харчування. На центральноевропейському продовольчому ринку така ситуація є недопустимою. Посилення конкуренції на внутрішньому ринку, вимог до якості й безпеки продукції не витримують, передусім, невеликі фермерські та особисті селянські господарства, що працюють

індивідуально. Це вимагає складних рішень і проведення практичної роботи у напрямі об'єднання дрібнотоварних виробників у некомерційні виробничі структури з метою зниження витрат, підвищення конкурентоспроможності продукції шляхом організації спільного виробництва. Однак такі структури вітчизняним чинним законодавством до цього часу не легалізовані, відсутня, на відміну від зарубіжної практики, державна політика їхньої підтримки [23, с. 17].

Виконання цих функцій досягається за допомогою різних інструментів, основними з яких є: квотування виробництва і збуту; платежі в розрахунок на одиницю площі і голову худоби, державні закупівлі, продаж і зберігання; гарантовані ціни; платежі за одиницю продукції або спожитого ресурсу; пільгове кредитування, державні гарантії кредитів; пільгове оподаткування; пайова субсидування інвестицій; повне державне фінансування, страхування; прискорена амортизація і т.д.

Оскільки одна і та ж функція державного регулювання сільського господарства може виконуватися за допомогою різних інструментів, то основним завданням вчених-економістів є обґрунтування оптимального їх поєднання. При цьому існують деякі загальні правила економічної політики, засновані на багаторічному досвіді країн з розвинутою ринковою економікою, що є досить корисним у вирішенні цієї проблеми. Одним з таких правил є правило специфічності, яке свідчить, що найбільш ефективними є ті інструменти економічної політики, які найбільшою мірою наближені до джерела дисгармонії, де стикаються приватні та громадські інтереси (вигоди і витрати). Наприклад, вільна міжнародна торгівля, дає вигреш своїм споживачам за рахунок зниження цін на внутрішньому ринку до рівня світових, як правило, викликає невдоволення вітчизняних товаровиробників, і уряд в цьому випадку змушене вводити митні тарифи на імпортовану, з метою обмеження її обсягів. Разом з тим, проблему можна вирішити і за допомогою іншого інструменту державного регулювання – субсидування вітчизняних товаровиробників. Це буде найкращий спосіб усунення

дисгармонії інтересів виробників і покупців, оскільки він безпосередньо пов'язаний з її джерелом, тобто з вітчизняними товаровиробниками.

Першочерговими заходами щодо відродження галузі сільського господарства мають стати: дотації в сільське господарство, сприятливий податковий тягар, поліпшення інвестиційно-кредитного забезпечення села, зменшення відсоткових ставок за кредитами, формування страхового ринку, стимулювання будівництва тваринницьких комплексів, встановлення справедливих цін на сільськогосподарську продукцію, врегулювання законів по ринку землі тощо. Саме ці фактори, за визнанням міжнародних експертів, на 60-70% формують ринкове середовище, без чого цивілізований ринок існувати не може.

Основні напрями державного економічного регулювання АПК слід підрозділити за такими напрямками:

- *бюджетна підтримка* товаровиробників АПК у вигляді субсидій, дотацій і компенсацій, а також фінансування капітальних вкладень, надання гарантій щодо залучення інвестиційних кредитів, підтримка короткострокового кредитування сезонних витрат сільськогосподарських товаровиробників на умовах (субсидування процентних ставок), підтримка забезпечення підприємств і організацій агропромислового комплексу сільськогосподарською технікою, машинами та обладнанням на умовах лізингу, спеціалізована підтримка з окремих напрямків, забезпечення системи аграрної освіти, науки і т.д.;

- *підтримка формування кредитного механізму АПК*, адекватного умовам ринку, розвиток національної фінансово-кредитної системи обслуговування товаровиробників АПК, сільської кредитної кооперації, а також системи страхування сільськогосподарської діяльності;

- *цінова політика*, спрямована, насамперед, на створення умов оптимізації цінових співвідношень між продукцією сільського господарства та інших галузей економіки, підтримки доходів товаровиробників АПК. Нестабільність цін на сільськогосподарську продукцію обмежує

відтворювальний потенціал сільськогосподарських підприємств [53, с. 99]. Сьогодні результатом різкого загострення диспаритету цін є техніко-технологічна відсталість сільського господарства. Особливість вітчизняної цінової політики в аграрній сфері в тому, що вона базується на ринковому ціноутворенні в поєднанні з елементами державного регулювання — перш за все через механізм установлення мінімальних закупівельних цін на об'єкти державного цінового регулювання, який визначений законодавчо.

- *податкова політика*, що передбачає вдосконалення системи оподаткування в АПК. Сучасна податкова система характеризується множинністю і відсутністю наукової обґрунтованості ставок податків і зборів. З метою зниження податкового тягаря і спрощення оподаткування сільськогосподарських товаровиробників;

- *інвестиційна політика* спрямована на стимулювання інвестиційних процесів в умовах деградації матеріально-технічної бази набуває особливого значення. Це вимагає поліпшення інвестиційного клімату в АПК за рахунок формування відповідної правової бази захисту прав інвестора, створення інституційної бази та відповідного організаційно-економічного механізму для активізації інвестиційної діяльності в АПК;

- *державне регулювання* внутрішнього продовольчого ринку, організація закупівель і застави сільськогосподарської продукції, сировини і продовольства, здійснення товарних і закупівельних інтервенційних операцій, сприяння формуванню об'єднань товаровиробників АПК з просування продукції на ринки, їх інтеграції з переробними підприємствами і торговими організаціями і, перш за все, стимулювання створення вертикально інтегрованих аграрних компаній по технологічному ланцюгу «виробництво сировини – переробка – реалізація»;

- *підтримка розвитку інфраструктури* внутрішнього продовольчого ринку, в тому числі створення великих оптових продовольчих, а також локальних ринків, товарних бірж, сприяння проведенню аукціонів, ярмарків та інших форм організованої оптової та роздрібною торгівлі з виходом на них

безпосередніх товаровиробників чи організацій, що представляють їхні інтереси;

- *проведення протекціоністської політики* по зовнішній торгівлі сільськогосподарською продукцією, сировиною і продовольством, захист економічних інтересів товаровиробників АПК і внутрішнього ринку продовольства з використанням заходів митно-тарифного регулювання, кількісних обмежень, антидемпінгових і компенсаційних заходів при імпорті товарів, підтримка експорту вітчизняної продукції;

- *підтримка соціального розвитку села*, і на цій основі створення необхідної бази формування ефективних ринкових відносин в АПК. Вирішення соціальних проблем села в чому зумовлює результативність проведення позитивних зрушень в АПК, його сталий розвиток. Ця залежність є досить вагомою. При цьому основою вибору пріоритетів соціальної політики є побудова соціально орієнтованого ринкового господарства, яке забезпечить створення системи надійного соціального забезпечення, дотримання прав і свобод громадян, гарантоване задоволення соціальних потреб на нормативному рівні, стимулювання розвитку альтернативної зайнятості на селі, регулювання доходів для недопущення соціально-небезпечної диференціації рівня життя.

Як видно, більшість чинників є зовнішніми щодо сільськогосподарського виробника і безпосередньо відносяться до макроекономічних індикаторів державної політики в різних сферах, які так чи інакше впливають на поліпшення або погіршення фінансового клімату в агросекторі. Бюджетні кошти для розвитку сільського господарства часто виділяють за залишковим принципом, доступ аграріїв до них часто обмежений або взагалі відсутній через заплутаний механізм їх освоєння.

Для забезпечення ефективного функціонування АПК України в майбутньому необхідно вирішити надзвичайно актуальні на сьогодні проблеми:



- здійснювати державне регулювання та підтримку АПК шляхом забезпечення кредитно-фінансової, податкової і цінової політики, зорієнтованої на підтримку сільськогосподарського виробника;
- забезпечувати впровадження сучасних технологій вирощування сільськогосподарських культур;
- сприяти розвитку вітчизняного виробництва сучасних сільськогосподарських машин;
- збільшувати виробництво та сприяти раціональному внесенню мінеральних добрив;
- запроваджувати ефективні системи землекористування [33].

Одним із заходів державної підтримки та захисту вітчизняних товаровиробників АПК є регулювання ставок ввізних мит, установлення продовольчих квот. Уведення компенсаційних митних зборів на окремі продовольчі товари та одночасне зниження митних ставок на імпорту прогресивних технологій, нової техніки і устаткування сприятиме ефективному функціонуванню аграрного сектору.

Таким чином, успішний розвиток сільського господарства в Україні потребує серйозних довгострокових зусиль, спрямованих на технічну та технологічну модернізацію сільського господарства, розбудову відповідної інфраструктури, розвиток системи дорадчих послуг, формування сучасної системи стандартизації та контролю якості та безпеки сільськогосподарської продукції та продуктів харчування, модернізацію сільськогосподарської освіти, тощо. Введення в українському законодавстві норм і правил, гармонізованих із законодавством СОТ та ЄС, дозволить розвивати агропромислове виробництво, а також сподіватися на його ефективність для країни в цілому. Без цього перспективи розвитку АПК України залишаються не визначеними, а наслідки ймовірно негативними.

## Висновки до I розділу

1. Агропромисловий комплекс (АПК) – один з важливих комплексів національної економіки. Він являє собою сукупність галузей народного господарства, пов'язаних між собою економічними відносинами з приводу виробництва, розподілу, обміну та споживання сільськогосподарської продукції. У структурі АПК, як правило, виділяють галузі, що забезпечують виробництво сільськогосподарської продукції, її переробку, зберігання та реалізацію, виробництво засобів виробництва для АПК та його обслуговування.

2. Ефективність агропромислового комплексу значною мірою визначається його структурою, співвідношенням між окремими сферами, їх збалансованістю. За загальноприйнятою класифікацією функціонально-галузева структура включає такі сфери: виробництво засобів виробництва і надання послуг сільському господарству, а також галузям, які переробляють його продукцію; виробництво сільськогосподарської сировини; переробка сільськогосподарської сировини і реалізація продукції, виробленої з неї.

3. Органи управління АПК України виконують ряд функцій:

- забезпечують реалізацію державної аграрної політики на відповідному рівні, готують пропозиції до законодавчих, нормативних, правових та інших документів, які стосуються розвитку галузей і регіонів АПК, контролюють стан виконання цих актів, відстоюють інтереси держави у відповідних адміністративних судових та суспільних інстанціях;

- здійснюють управління корпоративними правами державної власності підприємств АПК, які знаходяться у віданні органів виконавчої влади відповідного рівня;

- організовують формування резервних, страхових та елітних насінневих фондів, а також генетичного фонду в тваринництві;

4. Для забезпечення ефективного функціонування АПК України в майбутньому необхідно вирішити надзвичайно актуальні на сьогодні проблеми:

- здійснювати державне регулювання та підтримку АПК шляхом забезпечення кредитно-фінансової, податкової і цінової політики, зорієнтованої на підтримку сільськогосподарського виробника;
- забезпечувати впровадження сучасних технологій вирощування сільськогосподарських культур;
- сприяти розвитку вітчизняного виробництва сучасних сільськогосподарських машин;
- збільшувати виробництво та сприяти раціональному внесенню мінеральних добрив;
- запроваджувати ефективні системи землекористування.

## РОЗДІЛ II.

### АНАЛІЗ І ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АГРОПРОМИСЛОВИМ КОМПЛЕКСОМ

#### **2.1. Організаційно-економічна характеристика розвитку аграрних підприємств Тернопільської області**

Агропромислове виробництво є однією з найважливіших галузей розвитку економіки Тернопільської області. Його ефективний розвиток дає можливість гарантувати продовольчу безпеку, отримати ефективний ресурс зовнішньоекономічної діяльності, забезпечити функціонування багатьох галузей агропромислового та рекреаційного комплексів, створити надійне джерело бюджетних надходжень і потужний виробничо-економічний потенціал для розвитку сільських територій. Висока стратегічна важливість аграрного сектору поряд із його низькою привабливістю для приватних інвесторів і кредиторів зумовлюють необхідність державної підтримки даної сфери галузей економіки.

Агропромисловий комплекс Тернопільської області є цілісною системою взаємопов'язаних у своєму розвитку підприємств, установ, організацій, які забезпечують виробництво сільськогосподарської сировини та продовольства, їх заготівлю, зберігання, переробку і реалізацію населенню.

Хороші природнокліматичні умови, наявність земельних ресурсів, працьовитість трудівників на селі все це разом створює сприятливі умови для розвитку сільського господарства регіону. Сільське господарство Тернопільщини на сьогодні має потужний потенціал для розвитку як галузі рослинництва, такі галузі тваринництва.

Сьогодні Тернопільська область виробляє потужні обсяги сільськогосподарської продукції і залишається незмінним лідером на вітчизняному ринку, займаючи високі рейтингові місця серед інших областей

України. В 2016 році Тернопільщина посіла сімнадцяте місце серед областей України по обсягу виробленої підприємствами сільськогосподарської продукції, а її частка у виробництві валової сільськогосподарської продукції в даний період становила 3,3%, у т. ч. рослинництва – 3,4%, тваринництва – 3,3%. У 2016 р. в області одержано валової продукції аграрного сектору (в постійних цінах 2010 р.) на суму 8523,8 млн. грн., що на 4,6% більше, у порівнянні з 2015 р. (за темпом приросту область зайняла 3 місце серед інших регіонів).

Ситуація, яка слалася в країні і супроводжує вже не один рік розвиток сільського господарства, негативно вплинула на економічну ефективність сільськогосподарського виробництва. В аграрному секторі регіону утворилися певні категорії підприємства з діаметрально протилежними результативними показниками.

У Тернопільській області на протязі 2010-2016 рр. кількість діючих сільськогосподарських підприємств різних організаційно-правових форм дещо знизилась. В 2016 р. аграрним виробництвом в області займалися 1079 підприємств (табл. 2.1), які були створені в процесі реформування аграрного сектору, що на 0,3% менше в порівнянні з 2010 р.

Оцінюючи структуру аграрних підприємств за організаційно-правовими формами господарювання у Тернопільській області в 2016 році, варто зауважити, що найбільшу питому вагу у загальній кількості підприємств займають фермерські господарства (57,5%) або 620 одиниць. Разом з тим, за останні роки їх кількість помітно збільшилася.

Другими за кількістю є господарські товариства – 231 господарств, приватних підприємств було 181 одиниць, виробничих кооперативів функціонувало лише 11.

Процес управління виробництвом в сільськогосподарських підприємствах є дещо важчий ніж у інших галузях економіки. Це пов'язано з рядом причин:

Таблиця 2.1

**Динаміка кількості діючих аграрних формувань у сільському господарстві Тернопільської області, за 2010-2016 рр.**

Види агроформувань	2010 р.		2015 р.		2016 р.		2016 р. в % до 2010 р.
	одиниць	відсотків до загальної кількості	одиниць	відсотків до загальної кількості	одиниць	відсотків до загальної кількості	
Усього	1082	100,0	1021	100,0	1079	100,0	99,7
Господарські товариства	185	17,1	226	22,1	231	21,4	124,9
Приватні підприємства	225	20,8	187	18,3	185	17,1	82,2
Виробничі кооперативи	3	0,3	9	0,9	11	1,0	366,7
Фермерські господарства	603	55,7	576	56,4	620	57,5	102,8
Державні підприємства	4	0,4	5	0,5	5	0,5	125,0
Підприємства інших форм господарювання	62	5,7	18	1,8	27	2,5	43,5

Джерело: За даними Головного управління статистики в Тернопільській області.

- потреба в розвитку в сільськогосподарських підприємствах багатьох товарних галузей, які мають певні відмінності у технологічному і в у виробничому процесі;
- велика кількість працівників, які є розосереджені по значній території підприємства, площа якого може становити тисячі гектарів, ускладнюють прийняття оперативних рішень (розпоряджень) відповідно до зміни поточної виробничої ситуації;
- необхідність залучення до сезонних робіт працівників які часто мають досить низьку кваліфікацію, створюють певні труднощі в управлінні ними в складі тимчасових організаційних ланок;

- ненормованість робочого дня з метою своєчасного виконання ними важливих технологічних операцій в період збирання урожаю, а також для працівників молочного скотарства, що характеризуються розірваністю робочого дня працівників.

Основною спеціалізацією аграрних формувань Тернопільської області всіх форм власності і господарювання в галузі рослинництва є вирощування зернових культур (пшениці, ячменю, кукурудзи, овес, гречка), цукрового буряка, а також овочі відкритого ґрунту; у галузі тваринництва – виробництво м'яса, молока та яєць.

Аналіз показників динаміки обсягів валового виробництва продукції сільського господарства Тернопільської області протягом 2010-2016 рр. показав, за останні сім років спостерігається стійка тенденція до зростання загальних обсягів виробництва сільськогосподарської продукції АПК Тернопільщини в середньому на 9,6% щорічно (табл. 2.2).

Аналіз наведених даних показує, що протягом 2010-2016 рр. відбулося значне збільшення виробництва валової продукції сільського господарства в сільськогосподарських підприємствах – з 2381,8 до 4444,1 млн. грн. або в 1,8 раза. Варто також зауважити, що збільшення відбулося як в галузі рослинництва, так і в галузі тваринництва.

Виробництво продукції у господарствах населення також зросло з 3443,8 до 4079,7 млн. грн.

Вартісний показник виробництва валової продукції сільського господарства на одну особу характеризує рівень продовольчої безпеки країни і реально оцінює ефективність аграрної праці. Водночас ефективність використання наявних сільськогосподарських угідь визначає показник виробництва валової продукції на 100 га угідь та на душу населення.

Позитивно, що минулого року всіма категоріями господарств на одну особу вироблено сільськогосподарської продукції на суму 8023 грн., що становить на 49,6% більше в порівнянні з 2010 р., відповідно на 100 га сільгоспугідь – 876,4 тис. грн. (45,1%). Але зростання обсягів виробництва

валової сільськогосподарської продукції з 2000 р. не забезпечило вихід аграрного сектора економіки навіть на рівень 1990 р.

Таблиця 2.2

**Динаміка виробництва продукції сільського господарства за категоріями господарств в Тернопільській області, 2010-2016 рр.**

(у постійних цінах 2010 року; млн. грн.)

Показники	Роки					2016 р. в % до 2010 р.
	2010	2013	2014	2015	2016	
<b>Усі категорії господарств</b>						
Продукція сільського господарства	5825,6	8051,4	9169,4	8145,8	8523,8	146,3
у тому числі						
продукція рослинництва	3875,1	5782,0	6947,4	5806,7	6224,4	160,6
продукція тваринництва	1950,5	2259,4	2322,0	2339,1	2299,4	117,9
Вироблено продукції на 1 особу, грн.	5362	7488	8557	7629	8023	149,6
на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	604,1	712,4	894,5	726,2	876,4	145,1
<b>Сільськогосподарські підприємства</b>						
Продукція сільського господарства	2381,8	3781,8	4814,6	4130,2	4444,1	186,6
у тому числі						
продукція рослинництва	2067,0	3125,0	4192,6	3430,4	3741,7	181,0
продукція тваринництва	314,8	656,8	622,0	699,8	702,4	223,1
<b>Господарства населення</b>						
Продукція сільського господарства	3443,8	4056,9	4354,8	4015,6	4079,7	118,5
у тому числі						
продукція рослинництва	1808,1	2456,0	2654,8	2376,3	2482,7	137,3
продукція тваринництва	1635,7	1600,9	1700,0	1639,3	1597,0	97,6

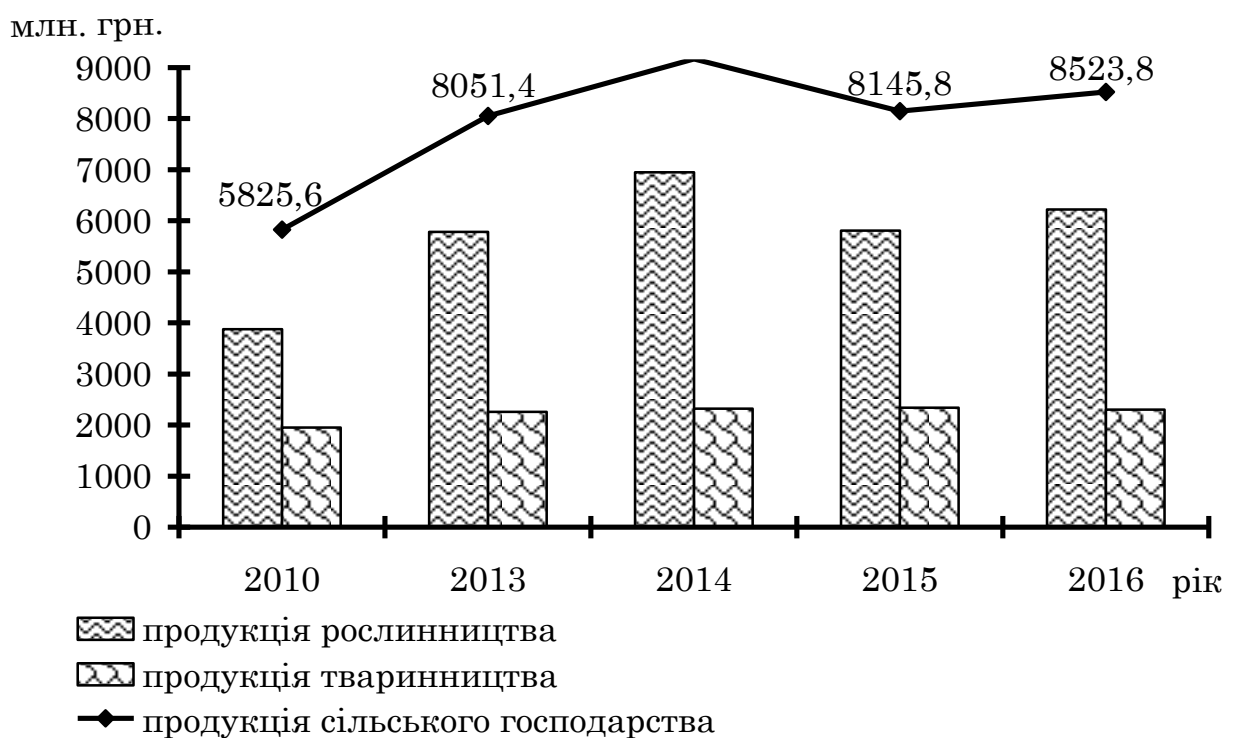
Джерело: Розраховано за даними Головного управління статистики в Тернопільській області.

Сільськогосподарські підприємства втратили домінуюче становище у виробництві валової продукції, яке займали раніше. Але це не розкриває



справжнього стану справ, тому що площа сільськогосподарських угідь за цей період у сільськогосподарських підприємствах суттєво зменшилась, а у фермерських господарствах і господарствах населення – збільшилася.

У структурі виробництва сільськогосподарської продукції випереджаючими темпами зростали обсяги виробництва продукції рослинництва, в середньому на 15,5% щороку, це майже на 10% більше за відповідний показник по тваринництву (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Динаміка виробництва продукції сільського господарства в 2010-2016 рр., млн. грн.**

Джерело: Розраховано за даними Головного управління статистики в Тернопільській області.

В області виробляється вагома частка загальнодержавного обсягу основних сільськогосподарських культур. При чому, якщо за площею землекористування Тернопільська область займає 2,3% в Україні, то за обсягами виробництва продукції рослинництва ключові позиції.

Так, по виробництву зернових і зернобобових культур область займає 14 місце, цукрових буряків – 6 місце, ріпаку – 5 місце серед регіонів країни.

Сільськогосподарськими підприємствами Тернопільщини в 2016 р., у порівнянні з 2010 р., нарощено виробництво зернових майже в 2 рази, соняшнику – в 11,2 рази, плодів та ягід майже в 4 рази (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка виробництва основних сільськогосподарських культур  
у 2010-2016 рр., тис. т**

Види продукції	Роки					2016 р. в % до 2010 р.
	2010	2013	2014	2015	2016	
Зернові культури	1261,0	2228,9	2651,4	2199,0	2448,6	194,2
з них						
пшениця	593,5	692,6	965,4	980,1	1082,8	182,4
ячмінь	236,9	283,5	433,7	402,9	473,2	199,7
овес	9,0	12,5	13,1	12,9	13,3	147,8
гречка	8,6	13,0	10,7	10,0	10,7	124,4
кукурудза на зерно	392,7	1206,4	1188,1	752,9	818,4	208,4
зернобобові	14,9	12,7	32,2	33,0	43,9	294,6
Цукрові буряки (фабричні)	1554,6	1002,6	1734,1	726,6	994,1	63,9
Ріпак	95,5	156,1	159,8	170,2	117,2	122,7
Соняшник	13,3	29,9	42,1	74,7	149,1	1121,1
Соя	41,4	101,3	166,3	170,0	162,0	391,3
Картопля	830,7	1206,3	1282,7	927,8	987,0	118,8
Овочі	193,5	252,2	270,8	255,4	259,3	134,0
Плоди та ягоди	18,5	56,2	65,7	70,7	73,5	397,3

Джерело: Розраховано за даними Головного управління статистики в Тернопільській області.

У тваринництві Тернопільської області переважає молочно-м'ясне скотарство й свинарство. Досить потужно розвинене також птахівництво та бджільництво. Основними виробниками продукції птахівництва є Птахофірма "Бережанська" (м. Бережани), Яйце-райце (с. Старий Збараж), Птахофабрика "Бучацька" (м. Бучач), Птахофабрика (м. Чортків), Міжгосподарське підприємство з виробництва продуктів птахівництва (с. Великі Дедеркали), Птахофабрика Тернопільська (с. Великі Гаї).

Тваринництво має сприятливу кормову базу, яку забезпечують відходи харчової промисловості (цукрової, спиртової), кормові культури.

В тваринництві за період з 2010 до 2016 р. в сільськогосподарських підприємствах простежується приріст виробництва м'яса – в 3,8 раза (табл. 2.4). Виробництво яєць збільшилось в 2,4 раза. Приріст виробництва молока склав 84,6%.

Таблиця 2.4

**Динаміка виробництва основних видів продукції тваринництва за категоріями господарств у 2010-2016 рр.**

Види продукції	Роки					2016 р. в % до 2010 р.
	2010	2013	2014	2015	2016	
<b>Сільськогосподарські підприємства</b>						
М'ясо (в живій вазі), тис.т	7,9	16,7	22,6	33,0	30,5	386,1
Молоко, тис.т	34,5	44,2	48,5	58,8	63,7	184,6
Яйця, млн.шт.	118,4	167,1	179,3	238,4	289,8	244,8
Вовна, т	–	–	–	–	–	-
Мед, т	7	6	6	5	6	85,7
<b>Господарства населення</b>						
М'ясо (в живій вазі), тис.т	29,2	30,9	31,3	47,3	47,1	161,3
Молоко, тис.т	382,2	437,4	427,8	401,9	389,9	102,0
Яйця, млн.шт.	251,4	248,4	253,2	251,5	249,5	99,2
Вовна, т	2,0	1	1	2,0	1,8	90,0
Мед, т	496	805	873	885	882	177,8

Джерело: Розраховано за даними Головного управління статистики в Тернопільській області.

Постійне зростання обсягів виробництва сільськогосподарської продукції викликає зростання її виробництва на одну особу, що дозволяє по більшості позицій не лише повністю забезпечити внутрішнє споживання, а й орієнтувати випуск продуктів харчування на внутрішній та зовнішній ринок країни. За винятком виробництва м'яса в забійній вазі виробництво сільськогосподарської продукції на одну особу перевищило показники 1995 року (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка виробництва сільськогосподарської продукції  
в розрахунку на одну особу в 2010-2016 рр., кг**

Види продукції	Роки					2016 р. в % до 2010 р.
	2010	2013	2014	2015	2016	
Зернові культури	1161	2073	2474	2059	2305	198,5
Цукрові буряки (фабричні)	1431	932	1618	680	936	65,4
Картопля	765	1122	1197	869	929	121,4
Овочі	178	235	253	239	244	137,1
Плоди та ягоди	17	52	61	66	69	405,9
М'ясо (в забійній вазі)	34,1	44,3	50,3	51,6	49,5	145,2
Молоко	383,5	451,9	448,5	431,4	426,9	111,3
Яйця, шт.	340	398	404	459	508	149,4

Джерело: Розраховано за даними Головного управління статистики в Тернопільській області.

Варто зазначити, що показники виробництва продукції сільського господарства на одну особу перевищують показник виробництва в середньому по Україні на 70% або на 1578 грн. Таким чином, можна говорити про самозабезпечення області сільськогосподарською продукцією і наявність значних потенційних можливостей у товарообмінному процесі.

Беручи до уваги важливість проблеми продовольчої безпеки нашої держави, а також необхідність і важливість збалансованого раціону харчування варто також, проаналізувати виробництво окремих видів продуктів харчування в Тернопільській області (табл. 2.6). З наведених даних видно, що за досліджуваний період виробництво окремих видів харчових продуктів суттєво зменшилося, а саме: ковбасних виробів – на 57,6%, сирів жирних – 47,5% та ін.

Разом з тим, по деяких видах харчових продуктів виробництво зросло: м'яса ВРХ, молока, круп, олії соняшникової.

Таблиця 2.6

**Виробництво окремих видів продукції харчової промисловості та перероблення сільськогосподарських продуктів, за 2010-2016 рр.**

Види продукції	Роки					2016 р. в % до 2010 р.
	2010	2013	2014	2015	2016	
М'ясо великої рогатої худоби свіже чи охолоджене, т	2428	1484	1865	1103	5428	223,6
М'ясо свиней свіже чи охолоджене, т	966	668	1115	427	834	86,3
Вироби ковбасні	1327	970	769	561	562	42,4
Масло вершкове	3784	4012	4156	3495	4273	112,9
Молоко оброблене рідке	26640	27174	27267	28574	30230	113,5
Сири жирні	5104	4455	4394	3883	3190	62,5
Цукор білий кристалічний, тис. т	208,0	132,3	271,7	...	190,2	91,4
Борошно	63717	59967	62838	56338	58004	91,0
Вироби хлібобулочні	15572	13620	12739	10028	8178	52,5
Крупи	6622	7514	8180	7970	8555	129,2
Олія соняшникова нерафінована та її фракції, т	295	3618	5401	3981	7508	2,5 раза
Напої безалкогольні, тис. дал	628	573,1	555,8	413,0	406,1	64,7
Води натуральні мінеральні, тис. дал	1120,3	735,2	624,2	409,9	385,3	34,4

Джерело: Розраховано за даними Головного управління статистики в Тернопільській області.

Виробництво продуктів харчування для Тернопільської області є одним із найбільш привабливих видів діяльності. Це пов'язано із тим, що харчова промисловість в області має високо розвинуту сировинну базу. Протягом двох останніх років область займає передові місця з виробництва окремих її видів.

Тернопільська область має значний сировинний потенціал для розвитку підприємств харчової промисловості, що дозволяє із впевненістю говорити про необхідність розвитку виробництва продуктів харчування на її території.

## 2.2. Ресурсний потенціал агропромислового комплексу регіону

Успішність функціонування агропромислових підприємств значною мірою визначається наявністю у них ресурсів, їх структурою, швидкістю оновлення, ефективністю використання, рівнем розвиненості і спеціалізації ресурсів. У масштабах підприємства всі ці фактори визначаються його ресурсним потенціалом. При цьому сам ресурсний потенціал формується як якась комбінація різних груп наявних у підприємства агробізнесу ресурсів.

Під ресурсним потенціалом слід розуміти сукупність наявних у підприємницької структури видів ресурсів, сполучених між собою, використання яких дозволяє досягти максимального економічного ефекту.

У свою чергу, більшість науковців трактують розглянутий потенціал як характеристику наявності виробничих, фінансових та інноваційних ресурсів, які можуть бути активізовані для ефективного функціонування в поточному періоді, а також резервів і можливостей щодо мобілізації цих ресурсів, якими можна скористатися для забезпечення безперебійної економічно вигідної роботи в перспективі, і представляє його структуру таким чином (рис. 2.2).

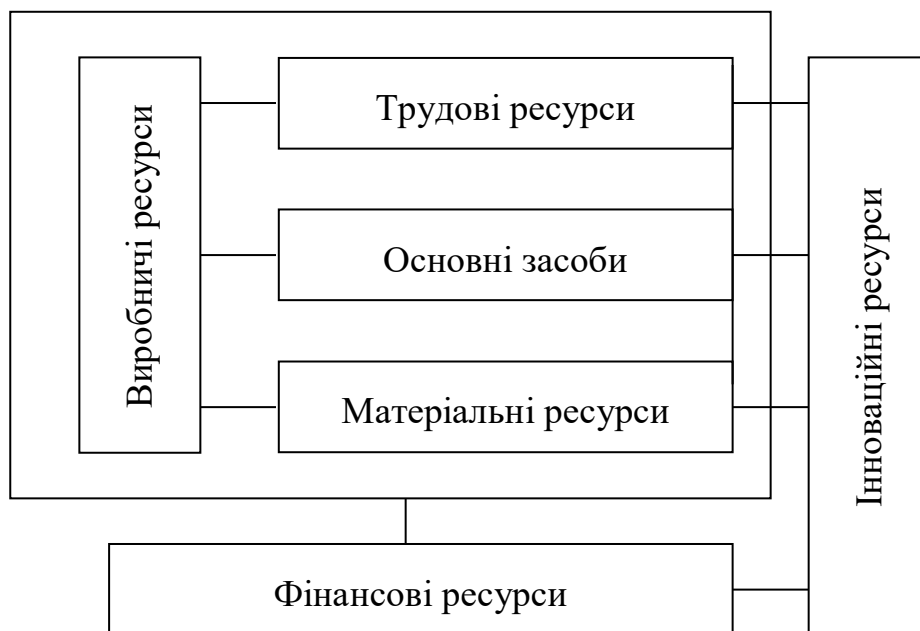


Рис. 2.2. Структура ресурсного потенціалу

При цьому ресурсний потенціал виступає не просто як сукупність ресурсів, а як визначальна величина ефекту від спільного використання основних видів ресурсів підприємницької структури. У цьому зв'язку відзначимо, що кожен окремий елемент ресурсного потенціалу володіє індивідуальною спрямованістю як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

У структурі природно-ресурсного потенціалу Тернопільської області провідне місце займають земельні ресурси. Загальна земельна площа складає понад 1,3 млн. га. (табл. 2.7).

**Таблиця 2.7**

**Загальна земельна площа і розподіл сільськогосподарських угідь за землевласниками і землекористувачами в 2016 році, тис. га**

Показники	Загальна земельна площа	Сільсько-господарські угіддя	З них		
			рілля	сіножаті	пасовища
Усього земель	1382,4	1048,2	855,0	27,8	144,5
Землі сільськогосподарських підприємств і громадян	997,7	959,9	823,5	13,8	107,1
у тому числі сільськогосподарських підприємств	511,7	495,7	480,6	2,2	11,5
з них державних	12,7	10,9	9,4	0,2	0,8
недержавних громадян	499,0	484,8	471,2	2,0	10,7
Землі користувачів інших категорій	486,0	464,2	342,9	11,6	95,6
	384,7	88,3	31,5	14,0	37,4

Джерело: За даними Головного управління статистики в Тернопільській області.

В структурі ґрунтового покриву переважають чорноземи та сірі опідзолені ґрунти, які мають найбільшу родючість і великий вміст гумусу. Значна частка родючих ґрунтів і відносна рівнинність території відповідно формують і структуру господарського комплексу Тернопільщини і його спеціалізацію.

З наведених таблиці видно, що майже половина сільськогосподарських угідь знаходиться у власності і користуванні громадян – 484,4 тис. га. Також варто відмітити і те, частка ріллі в загальній структурі сільськогосподарських угідь є досить високою – 81,6%, це говорить про значну їх розораність.

Земля в сільському господарстві земля виступає головним засобом виробництва, за безпосередньої участі якої відбувається процес виробництва продукції рослинного і тваринного походження. Вона одночасно виступає предметом і засобом праці, а тому є головним засобом виробництва [27].

Земля в певній мірі визначає темпи розвитку і рівень ефективності сільськогосподарського виробництва. Земля не може бути замінена ніякими іншими засобами виробництва, а без неї не може здійснюватися виробничий процес у сільському господарстві.

Ефективність сільськогосподарського виробництва залежить не лише від розмірів і місця розташування земельної ділянки, а в головній мірі від ефективності використання земельних ресурсів.

У цьому зв'язку найважливіше значення для зміцнення ресурсного потенціалу аграрної сфери відіграє наявність технічних засобів та можливості купівлі нової сучасної техніки (табл. 2.8).

На основі наведених даних, слід зауважити, що забезпеченість технічними засобами сільськогосподарських підприємств Тернопільської області має тенденцію до зменшення. Так, за досліджуваний період кількість тракторів і зернозбиральних комбайнів скоротилася більш ніж в два рази. Це негативно впливає на виробничий процес, так як не дає можливості у відповідні терміни зібрати урожай.

Ситуація зводиться до того, що більшість сільгоспідприємств на сьогодні не в змоззі купити нову сільськогосподарську техніку для того щоб організувати виробництво на належному рівні.



Таблиця 2.8

**Динаміка наявності сільськогосподарської техніки та енергетичних  
потужностей у сільськогосподарських підприємствах  
Тернопільської області, за 2010-2016 рр.**

(на кінець року; шт.)

Показники	Роки				
	2010	2013	2014	2015	2016
Трактори	3289	3108	2927	2809	2956
у розрахунку на 1000 га ріллі	7	7	6	6	6
Потужність двигунів тракторів, тис. кВт	308	304	306	338	307
Середня потужність двигуна трактора, кВт	93,6	101,6	104,5	120,7	105,9
Зернозбиральні комбайни	840	685	687	679	681
у розрахунку на 1000 га посівної площі зернових (без кукурудзи)	3	3	3	3	3
Кукуруддозбиральні комбайни	23	20	16	20	16
у розрахунку на 1000 га посівної площі кукурудзи	0,4	0,4	0,3	0,3	0,2
Бурякозбиральні машини	168	119	109	111	
у розрахунку на 1000 га посівної площі буряків	3	3	4	4	4
Картоплезбиральні комбайни	10	9	9	9	9
у розрахунку на 1000 га посівної площі картоплі	5	4	4	4	4
Наявність установок та агрегатів для доїння корів	163	145	131	144	144
Наявність енергетичних потужностей у сільськогосподарських підприємствах					
усього, тис.кВт	818	820	815	879	793
на 100 га посівної площі, кВт	161	155	149	163	143

Джерело: За даними Головного управління статистики в Тернопільській області.

Важливим показником ефективності розвитку сільськогосподарського виробництва є продуктивність аграрної праці (рис. 2.9).

Аналіз даних рис. 2.9 показує, що продуктивність праці у сільськогосподарських підприємствах постійно зростає. З 2010 р. спостерігається зростання продуктивності праці; у 2016 р. — в 2,3 у порівнянні з 2010 р.

Поряд із землею важливим ресурсом сільгоспвиробництва є праця. Саме спеціалісти і робітники господарств освоюють нову техніку і

технології, ведуть племінну і селекційну роботу. Тому рівень і перспективи освоєння передових досягнень науки і техніки в агросекторі в значній мірі визначаються забезпеченістю сільгоспорганізацій кадрами, рівнем їхньої кваліфікації, вмінням застосовувати отримані знання на практиці, здатністю чітко визначати цілі діяльності, виробляти стратегію і тактику.

Таблиця 2.9

**Динаміка продуктивності праці в сільськогосподарських підприємствах  
Тернопільської області, за 2010-2016 рр.**

(у постійних цінах 2010 р.; грн.)

Показники	Роки					2016 р. в % до 2010 р.
	2010	2013	2014	2015	2016	
Сільськогосподарське виробництво – всього	149095,5	237068,8	278858,0	258114,6	345975,2	232,0
у тому числі						
продукція рослинництва	157629,8	247001,4	301903,4	261519,7	355371,0	225,4
продукція тваринництва	109993,0	190027,3	184264,8	242682,8	303260,4	275,7

Джерело: Розраховано за даними Головного управління статистики в Тернопільській області.

За 2010-2016 рр. середньорічна чисельність працівників зайнятих в сільському господарстві Тернопільської області скоротилася на 20% – з 13724 до 10981 тис. осіб. Більше половини спеціалістів господарств – це люди пенсійного та передпенсійного віку. У 2014 р. тільки 18% населення сіл склали жителі від 18 до 30 років. Ці факти свідчать про дефіцит кадрів у сільському господарстві (табл. 2.10).

На початок 2016 р. в сільгоспідприємствах регіону були недоукомплектовані майже на 20% штати таких фахівців, як агрономи, інженери. Бракує в господарствах також зоотехніків та ветеринарних лікарів.

Отже, дефіцит кадрів можна було б ліквідувати за один-два роки. Однак цього не відбувається переважно через вкрай низький рівень

закріплення випускників аграрних навчальних закладів у сільськогосподарському виробництві.

Таблиця 2.10

**Динаміка кількості зайнятого населення в сільському господарстві  
Тернопільської області і середня заробітна плата, за 2010-2016 рр.**

Показники	Роки				
	2010	2013	2014	2015	2016
Середньорічна чисельність працівників, тис. осіб	13724	13589	13321	11037	10981
Середньомісячна номінальна заробітна плата, грн.	1278	2018	2202	2927	3156

Джерело: Розраховано за даними Головного управління статистики в Тернопільській області.

Основними причинами дефіциту кваліфікованих фахівців в агросекторі регіону є слабо розвинена інфраструктура села, незадовільні умови праці і низький рівень її оплати. Середньомісячна номінальна заробітна плата одного штатного працівника підприємств сільського господарства в 2016 р. становила 3156 грн. і була майже в 2,5 більшою ніж у 2010 р.

Масштаби впровадження прогресивних досягнень, нових техніки і технологій в сільському господарстві значною мірою залежать і від наявності фінансових ресурсів сільгоспідприємств, доступності і можливості залучення позикових коштів на переозброєння. Слід зазначити, що в 2014-2016 рр.. фінансовий стан сільгоспідприємств регіону поліпшувався: збільшувалася прибуток і виручка, скорочувався питома вага збиткових організацій (табл. 2.11).

На основі даних (табл. 2.11) можна зробити наступні висновки: на протязі 2014-2016 рр. загальна сума чистого прибутку від реалізації сільськогосподарської продукції в підприємствах зросла з 347 млн. грн. до 2590,1 млн. грн. Разом з тим рівень рентабельності також помітно зріс і в 2016 р. він склав 39,8%.

Таблиця 2.11

**Динаміка основних фінансових показників діяльності  
сільськогосподарських підприємств Тернопільської області,  
2014-2016 рр.**

Показники	Роки		
	2014	2015	2016
Кількість підприємств	270	275	259
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	10970	11146	9283
у тому числі			
в рослинництві	8617	8657	7158
в тваринництві	2353	2489	2125
Площа сільськогосподарських угідь – усього, тис.га	480,8	484,6	449,6
з неї взято в оренду	474,0	484,6	448,9
Чистий дохід (виручка) від реалізації сільськогосподарської продукції та послуг, млн. грн.	4180,6	6534,7	9099,1
у т.ч. сільськогосподарської продукції	3717,4	5884,6	8719,2
Прибуток, збиток (-) від реалізації сільськогосподарської продукції та послуг, млн. грн.	347,0	1063,7	2590,1
у т.ч. від реалізації сільськогосподарської продукції	279,3	1026,1	2486,4
Рівень рентабельності (збитковості) сільськогосподарської діяльності, %	9,1	19,4	39,8
у т.ч. сільськогосподарської продукції, %	8,1	21,1	39,9

Джерело: Розраховано за даними Головного управління статистики в Тернопільській області.

Для досягнення цілей розвитку підприємств агробізнесу ресурсний потенціал повинен являти собою не просто механічний набір окремих видів ресурсів, а систему взаємопов'язаних оптимальних кількісних і якісних ресурсних пропорцій, тому для формування такого ресурсного потенціалу необхідно ефективно управляти процесом його створення, поновлення, розвитку та використання.

У зв'язку з цим управління ресурсним потенціалом являє собою діяльність сільськогосподарських підприємств з системного управління всіма компонентами даного потенціалу з метою реалізації перспективних напрямків його розвитку та підвищення ефективності використання. Забезпечення ефективного функціонування агробізнесу вимагає формування сучасних систем управління ресурсами, що забезпечують регулювання рівня їх використання для досягнення керуючим суб'єктом певних цілей.

Оскільки величина ресурсного потенціалу сільськогосподарської організації безпосередньо пов'язана з усіма видами наявних у неї ресурсів, розширення того чи іншого ресурсу у взаємозв'язку з іншими дозволить реалізувати цілі її діяльності. Однак найчастіше це неможливо без зменшення споживання інших видів ресурсів.

З закономірності цілісності систем випливає, що в результаті взаємодії всіх складових системи ресурсів досягається ефект цілісності, тобто виходять нові властивості, якими кожен окремих вид ресурсу не володіє. І навпаки: кожен окремих ресурс не може розкритися повністю поза зв'язку з іншими ресурсами.

При цьому необхідно відзначити, що коли потенціал бізнесу розглядається як сукупність наявних ресурсів, його оцінка зумовлює необхідність встановлення якісних і кількісних характеристик окремих видів ресурсів, а також розробку параметрів, що описують систему в цілому.

Крім того, аналізуючи потенціал як здатність ресурсів давати певні результати і забезпечувати функціонування бізнес-системи, слід враховувати всі фактори, які визначають таку здатність. Для цього необхідно мати як характеристики ресурсів усіх видів, так і їх результуючі (системні) характеристики, знати спосіб їх використання та управління ними [20].

У цьому зв'язку можна вказати на появу теорії динамічних можливостей, які визначаються як організаційні процедури, за допомогою яких відбувається вплив на ресурсну базу сільськогосподарської організації,

тобто можна сказати, що динамічні можливості виступають в ролі інструментарію по створенню, зміні і рекомбінації ресурсів організації [20].

Питання формування ресурсного потенціалу та визначення оптимальних базових ресурсних пропорцій входять до компетенції завдань стратегічного менеджменту і можуть бути успішно вирішені лише в комплексі заходів, що забезпечують сталий розвиток агробізнесу в умовах нестабільного зовнішнього середовища через створення адаптивних механізмів, що дозволяють адекватно пристосувати діяльність підприємства до прогнозованих змін умов господарювання. Основним інструментом такої адаптації служить перерозподіл ресурсів і коректування ресурсних пропорцій, що реалізуються в рамках управління ресурсним потенціалом.

Одним з головних завдань адаптивної системи управління є максимально продуктивне використання наявного ресурсного потенціалу, що створює міцну базу для сталого розвитку агробізнесу. В якості факторів, що визначають ефективність адаптивної системи управління ресурсним потенціалом агропідприємства, можна виділити наступні:

1. підготовка і прийняття рішень, адекватних умов зовнішнього середовища;
2. динамічний характер ресурсної забезпеченості діяльності сільськогосподарського підприємства;
3. поліпшення процесів інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень;
4. скорочення термінів узгодження управлінських рішень.

### **2.3. Ефективність управління розвитком АПК регіону**

Однією з причин кризової ситуації в агросекторі є низька ефективність управління агропромисловим комплексом як на державному, так і на господарському рівнях, відсутність раціонально побудованої системи

взаємин усередині самих організацій, а також між основними учасниками ринку АПК та органами влади. Тому потрібно об'єктивно оцінити ефективність системи управління агросектором, виявити проблеми її функціонування та розробити заходи щодо їх усунення.

Під ефективністю управління АПК будемо розуміти сукупність відносин (умов) для отримання максимуму екологічно безпечної продукції, яка повністю відповідає потребам суспільства по своїй якості, структурі, асортименту, термінам і місцям зберігання, з мінімумом витрат на виробництво одиниці продукції при збереженні і поліпшенні основних факторів виробництва, умов праці працівників, стану навколишнього середовища.

В даний час оцінка ефективності функціонування агропромислового комплексу здійснюється на основі показників:

- питома вага прибуткових великих і середніх сільськогосподарських організацій в їх загальній кількості;
- витрати державного бюджету на сільське господарство в розрахунку на одну гривню виробленої сільськогосподарської продукції;
- індекс фізичного обсягу інвестицій в основний капітал сільського господарства;
- відношення середньомісячної номінальної нарахованої заробітної плати працівників, зайнятих у сфері сільського господарства регіону, до середньомісячної заробітної плати працівників, зайнятих у сфері економіки регіону;
- рівень зайнятості сільського населення працездатного віку;
- частка оброблюваної ріллі в загальній площі ріллі.

Аналіз динаміки перерахованих вище показників у Тернопільській області за період з 2005 по 2016 рік дозволяє стверджувати, що ефективність управління галузями АПК підвищилася. Так, питома вага ріллі, зайнятої під посівами сільгоспкультур, зросла, що свідчить про раціональне використання аграрного потенціалу територій.

Згідно з даними Головного управління статистики в Тернопільській області, питома вага збиткових сільгоспідприємств за 2010-2016 рр. коливалася в інтервалі від 29 до 19%. Отже, в регіоні формуються досить сприятливі умови ведення сільського господарства.

Виробництво м'яса в сільгоспідприємствах залишається збитковим (табл. 2.12). Однак, виробництво усіх інших видів продукції в 2016 р. було рентабельним.

В цілому при сформованій кон'юнктурі ринку АПК рівень рентабельності виробництва сільгосппродукції створює відповідні умови для забезпечення розширеного відтворення.

**Таблиця 2.12**

**Динаміка рівня рентабельності основних видів сільськогосподарської продукції за категоріями підприємств за 2016 рік**

*(у відсотках)*

Види продукції	Роки				
	2010	2013	2014	2015	2016
Зернові та зернобобові – всього	12,5	3,3	27,2	39,8	31,5
Цукрові буряки (фабричні)	20,0	-6,6	6,6	47,4	32,6
Насіння соняшнику	32,8	13,0	42,9	65,2	57,8
Соя	-	16,5	44,5	20,0	23,3
Ріпак	21,9	0,3	32,5	58,6	40,0
Картопля	33,5	30,4	-5,	25,3	-38,3
Овочі відкритого ґрунту	68,8	20,1	6,9	26,6	43,8
Плоди та ягоди	-	73,3	-16,6	331,1	40,7
Велика рогата худоба на м'ясо	-22,7	-24,6	-13,8	-6,2	-8,9
Свині на м'ясо	-6,8	8,1	10,8	42,4	-1,2
Птиці на м'ясо	10,2	-23,0	-13,5	-8,8	-26,2
Молоко	33,7	15,2	13,5	21,9	23,0
Яйця курячі	1,8	24,5	33,3	38,5	16,6

Джерело: за даними [29].

За 2010-2016 рр. розмір заробітної плати в сільському господарстві збільшився майже в 3 рази (табл. 2.13). Проте розрив між її величиною в



агросекторі і в цілому по економіці регіону залишається значним – більше 10%. Розмір заробітної плати в сільському господарстві перевищує рівень прожиткового мінімуму лише в 1,5 рази, тоді як в цілому по економіці – в 2,9 рази.

Таблиця 2.13

**Динаміка середньомісячної нарахованої заробітної плати в галузях економіки Тернопільської області, грн.**

Вид економічної діяльності	Роки					2016 р. в % до 2010 р.
	2010	2013	2014	2015	2016	
В цілому по економіці	2041	2359	2527	2994	3695	181,0
Сільське господарство	1420	2048	2260	3038	4114	289,7
Промисловість	2078	2424	2734	3442	4431	213,2
<i>Відношення заробітної плати по видах економічної діяльності до величини прожиткового мінімуму, %</i>						
В цілому по економіці	233,3	200,6	201,2	225,1	239,3	-
Сільське господарство	162,3	174,1	179,9	228,4	266,5	-
Промисловість	237,5	206,1	217,7	258,8	287,0	-

Джерело: Розраховано за даними Головного управління статистики в Тернопільській області.

Разом з тим проводити оцінку ефективності управління АПК тільки на основі показників, затверджених нормативно-правовими актами Уряду України, не зовсім коректно, оскільки вони не дозволяють отримати цілісне уявлення про результативність менеджменту в АПК. Наприклад, якщо керівник господарства приймає рішення про скорочення розмірів посівних площ, це не означає, що він чинить нераціонально. Оцінивши потреби в кормах, він вважає за можливе зменшити обсяг їх заготівлі з метою скорочення витрат. Зекономлена таким чином частина коштів може бути вкладена в розвиток виробництва, що стало б раціональним управлінським рішенням. Крім того, у органів місцевої влади немає інструментів, які дозволяють впливати на прийняття власниками рішень щодо використання (або невикористання) земельних ділянок в господарських цілях.

Динаміка розмірів бюджетної підтримки АПК також не дає підстави говорити про зміну ефективності управління сільським господарством, харчовою та переробною промисловістю. Основним напрямком прямої підтримки регіонального АПК є субсидування процентної ставки по кредитах. Цілком очевидно також і те, що проблеми АПК не можуть бути вирішені переважно за допомогою кредитних механізмів, оскільки потрібна реалізація інших заходів, спрямованих на регулювання ринку сільгосппродукції.

Можна навести й інші приклади, коли використання діючої системи показників не дозволило об'єктивно оцінити ефективність управління регіональним АПК. Тому потрібна розробка системи критеріїв та показників менеджменту в АПК на різних рівнях ієрархії.

Вивчивши праці вітчизняних вчених, вважаємо за доцільне проводити оцінку ефективності управління за трьома критеріями: локальному, приватному і загальному (рис. 2.3). Локальний критерій включає оперативність, надійність і оптимальність системи управління. Приватний – результативність управлінської праці і економічність апарату управління. Загальний критерій виражається в досягненні об'єктом управління поставленої мети при найменших витратах.

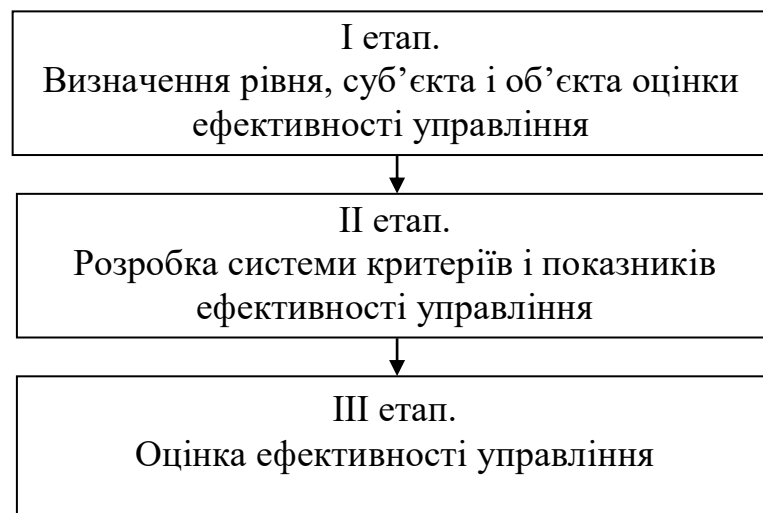
*Оперативність* роботи апарату управління виражається у своєчасності виконання наказів і розпоряджень керівників та головних фахівців організації. *Надійність* системи управління виявляється в її безперебійному функціонуванні, що забезпечує досягнення цілей виробництва. *Оптимальність* системи управління характеризується ступенем застосування сучасних методів для вироблення управлінських рішень, обґрунтованістю співвідношення централізації і децентралізації управління, а також керованістю організацією. Остання проявляється або в забезпеченні заданої організаційної стійкості, або у своєчасності перекладу структурного підрозділу з одного кількісного (якісного) стану в інший, відповідно поставленим цілям.



**Рис. 2.3. Критерії ефективності управління АПК на господарському рівні**

Джерело: Сформовано на основі [47].

Кожен критерій ефективності управління виробництвом може бути виражений системою кількісних і якісних показників. Їх визначення дозволило науковцям розробити методику оцінки ефективності управління АПК на всіх рівнях. На їх думку, вона повинна включати в себе три послідовно виконуваних етапи (рис. 2.4).



**Рис. 2.4. Етапи методики оцінки ефективності управління АПК регіоні на різних рівнях ієрархії**

Джерело: Сформовано на основі [47].

*Перший етап методики* – визначення рівня, суб'єкта та об'єкта оцінки ефективності управління регіональним АПК. Її слід провести на рівні: 1) господарюючого суб'єкта; 2) муніципального району області. Це дасть можливість виявити переваги і недоліки елементів системи управління, знайти її сильні сторони і розробити план заходів для нейтралізації впливу негативних чинників, що знижують ефективність управління.

Суб'єкт, об'єкт і мета управління для кожного рівня оцінки ефективності об'єднані в таблиці 2.14.

**Таблиця 2.14**

**Суб'єкт, об'єкт і мета управління за рівнями ієрархії**

Рівень оцінки	Суб'єкт управління	Об'єкт управління	Ціль управління
Господарський	Менеджмент організації	Організація або економічна система	Прибуток
Муніципальний	Органи виконавчої влади	Районне управління АПК	Сталий розвиток
Регіональний	Органи державного управління регіональним АПК	АПК регіону	Сталий розвиток

Джерело: Сформовано на основі [47].

*Другий етап методики* – розробка системи критеріїв та показників ефективності управління. В основі оцінки ефективності управління лежать критерії: локальний, приватний і загальний.

1. Оцінка ефективності управління по локальному критерієм здійснюється на основі групи якісних показників, одержуваних експертним методом і приводяться в єдиний індекс. Показники і шкала їх оцінки представлені в таблиці 2.15.

2. Оцінка ефективності управління по приватному критерію здійснюється на основі аналізу темпів зростання системи показників (табл. 2.16).

Таблиця 2.15

**Система показників оцінки оперативності, надійності та оптимальності системи управління**

№ п/п	Показник	Рівень	Діапазон	Оцінка
1.	Рівень практичних навиків	Високий	100-76	<b>n1</b>
2.	Рівень теоретичних знань	Добрий	75-51	<b>n2</b>
3.	Рівень організованості і планування на роботі	Задовільний	50-26	<b>n3</b>
4.	Рівень забезпечення кадрами	Незадовільний	25-0	<b>n4</b>
5.	Рівень своєчасності виконання обов'язків			<b>n5</b>
6.	Рівень забезпечення технічними засобами управління			<b>n6</b>
7.	Рівень соціально-психологічного клімату			<b>n7</b>
	<i>Сума балів</i>		N=700	$n = \sum n_i$

Джерело: Сформовано на основі [56].

Використання результативних показників діяльності в якості показників ефективності управління обумовлено тим, що саме розвиток агропромислового виробництва може свідчити про ефективність управління. Якщо при досягненні певного рівня результативних показників не відбувається їх збільшення, значить, можна сказати, що чинна система управління неефективно використовує потенціал об'єкта управління.

3. Оцінка ефективності управління за загальним критерієм здійснюється на базі нормативної системи показників (НСП), яка впорядковує показники шляхом присвоєння їм відповідних закономірностей співвідношень темпів зростання. Чим вище темп зростання одного показника по відношенню до темпів зростання інших, тим вище його ранг. У НВВ можуть входити як натуральні, так і вартісні показники, тому що фіксується їх відносна величина – темп зростання. Отже, НСП є динамічною системою: враховуючи вимоги змінюваних пріоритетів, можна міняти і системи показників.

## Система показників оцінки ефективності рf приватним критерієм

Рівень оцінки	Показник
Регіональний	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Індекс рівня виконання програми</li> <li>• Індекс бюджетної ефективності</li> <li>• Інвестиції в основний капітал в АПК</li> <li>• Частка прибуткових великих і середніх сільськогосподарських організацій у загальному числі</li> <li>• Частка оброблюваної ріллі в загальній площі ріллі</li> <li>• Обсяг виробництва продукції АПК в розрахунку на 1 зайнятого (у порівнянних цінах)</li> </ul>
Районний	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Відношення середньомісячної заробітної плати працівників, зайнятих в АПК, до середньомісячної заробітної плати працівників, зайнятих в економіці району</li> <li>• Частка прибуткових великих і середніх сільськогосподарських організацій у загальному числі</li> <li>• Обсяг виробництва продукції АПК в розрахунку на 1 зайнятого (у порівнянних цінах)</li> </ul>
Господарюючий суб'єкт	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Виробництво валової продукції АПК в розрахунку на одного управлінського працівника</li> <li>• Фондовіддача</li> <li>• Фондоозброєність</li> </ul>

Джерело: Сформовано на основі [56].

Ефективність управління АПК Тернопільської області в досліджуваний період була задовільною. Разом з тим її рівень зріс. Це призвело до збільшення частки прибуткових сільгоспідприємств, збільшилися темпи зростання заробітної плати їх працівників, збільшення на 2/3 обсягу прибутку від реалізації продукції при збільшенні вартості основних виробничих фондів і фонду оплати праці.

З вищевикладеного випливає, що проблеми управління АПК регіону значною мірою пов'язані з умовами, що впливають на фінансово-економічний стан організацій комплексу. Саме на вирішення цих проблем повинні бути спрямовані основні заходи органів виконавчої та законодавчої влади.

## Висновки до II розділу

1. Агропромислове виробництво є однією з найважливіших галузей розвитку економіки Тернопільської області. Його ефективний розвиток дає можливість гарантувати продовольчу безпеку, отримати ефективний ресурс зовнішньоекономічної діяльності, забезпечити функціонування багатьох галузей агропромислового та рекреаційного комплексів, створити надійне джерело бюджетних надходжень і потужний виробничо-економічний потенціал для розвитку сільських територій. Агропромисловий комплекс Тернопільської області є цілісною системою взаємопов'язаних у своєму розвитку підприємств, установ, організацій, які забезпечують виробництво сільськогосподарської сировини та продовольства, їх заготівлю, зберігання, переробку і реалізацію населенню.

2. Оцінюючи структуру аграрних підприємств за організаційно-правовими формами господарювання у Тернопільській області в 2016 році, варто зауважити, що найбільшу питому вагу у загальній кількості підприємств займають фермерські господарства (57,5%) або 620 одиниць. Разом з тим, за останні роки їх кількість помітно збільшилася. Другими за кількістю є господарські товариства – 231 господарств, приватних підприємств було 181 одиниць, виробничих кооперативів функціонувало лише 11.

3. Основною спеціалізацією аграрних формувань Тернопільської області всіх форм власності і господарювання в галузі рослинництва є вирощування зернових культур (пшениці, ячменю, кукурудзи, овес, гречка), цукрового буряка, а також овочі відкритого ґрунту; у галузі тваринництва – виробництво м'яса, молока та яєць.

4. Протягом 2010-2016 рр. відбулося значне збільшення виробництва валової продукції сільського господарства в сільськогосподарських підприємствах – з 2381,8 до 4444,1 млн. грн. або в 1,8 раза. Варто також

зауважити, що збільшення відбулося як в галузі рослинництва, так і в галузі тваринництва.

5. В області виробляється вагома частка загальнодержавного обсягу основних сільськогосподарських культур. При чому, якщо за площею землекористування Тернопільська область займає 2,3% в Україні, то за обсягами виробництва продукції рослинництва ключові позиції. Так, по виробництву зернових і зернобобових культур область займає 14 місце, цукрових буряків – 6 місце, ріпаку – 5 місце серед регіонів країни. Сільськогосподарськими підприємствами Тернопільщини в 2016 р., у порівнянні з 2010 р., нарощено виробництво зернових майже в 2 рази, соняшнику – в 11,2 рази, плодів та ягід майже в 4 рази.

6. Варто зазначити, що показники виробництва продукції сільського господарства на одну особу перевищують показник виробництва в середньому по Україні на 70% або на 1578 грн. Таким чином, можна говорити про самозабезпечення області сільськогосподарською продукцією і наявність значних потенційних можливостей у товарообмінному процесі.

7. Поряд із землею важливим ресурсом сільгоспвиробництва є праця. За 2010-2016 рр. середньорічна чисельність працівників зайнятих в сільському господарстві Тернопільської області скоротилася на 20% – з 13724 до 10981 тис. осіб.

8. В 2010-2017 рр. фінансовий стан сільгосппідприємств регіону поліпшувався: збільшувалася прибуток і виручка, скорочувався питома вага збиткових організацій. На протязі 2014-2016 рр. загальна сума чистого прибутку від реалізації сільськогосподарської продукції в підприємствах зросла з 347 млн. грн. до 2590,1 млн. грн. Разом з тим рівень рентабельності також помітно зріс і в 2016 р. він склав 39,8%.

9. Ефективність управління АПК Тернопільської області в досліджуваний період була задовільною. Разом з тим її рівень зріс. Це призвело до збільшення частки прибуткових сільгосппідприємств, збільшилися темпи зростання заробітної плати їх працівників, збільшення на



2/3 обсягу прибутку від реалізації продукції при збільшенні вартості основних виробничих фондів і фонду оплати праці.

10. Проблеми управління АПК регіону значною мірою пов'язані з умовами, що впливають на фінансово-економічний стан організацій комплексу. Саме на вирішення цих проблем повинні бути спрямовані основні заходи органів виконавчої та законодавчої влади.

### РОЗДІЛ 3.

## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АГРОПРОМИСЛОВИМ КОМПЛЕКСОМ РЕГІОНУ

### 3.1. Удосконалення управління регіональним агропромисловим комплексом

Однією з умов ефективного функціонування галузей АПК в перспективі є створення сучасної системи управління, вдосконалення організаційно-управлінських механізмів на різних рівнях ієрархії. Стосовно до Тернопільської області доцільно, на наш погляд, реалізувати наступні напрямки цього процесу:

- вдосконалення структури і функцій управління АПК на всіх рівнях ієрархії;
- створення вертикально інтегрованих структур (переважно на основі кластерного підходу);
- формування ефективного інформаційного поля.

#### *Удосконалення структури і функцій управління на всіх рівнях ієрархії*

Посилення державного управління у сфері регулювання ринкових відносин та інших аспектів розвитку АПК регіону багато в чому можливо не тільки за рахунок перерозподілу функцій усередині суб'єктів управління комплексу, але і за допомогою структурних перетворень в них.

Як нам бачиться, для підвищення ефективності управління АПК корисно скорегувати функціональні обов'язки співробітників районних структур, що реалізують аграрну політику. На думку науковців, віднесення районних управлінь сільського господарства до рівня місцевого самоврядування штучно обриває вертикаль державного управління, що ускладнює реалізацію єдиної аграрної політики, комплексних програм, виконання об'єктивно необхідних державних контрольно-інспекційних

функцій [37]. У зв'язку з цим доцільним видається повернення районних управлінь сільського господарства в систему органів державного управління. Цієї ж думки дотримуються, П.Т. Саблук і М.Й. Малік, які вважають перспективною організацію системи управління АПК району із збереженням державного статусу управлінь сільського господарства [37].

Щоб робота підсистем господарського самоврядування та державного регулювання агропромислового комплексу стали узгоджені, необхідно створити структуру їх ділової спільноти для відстоювання його інтересів в уряді. Іншими словами, у Тернопільській області потрібно посилити роль асоціацій у впливі на формування і реалізацію агропродовольчої політики.

Очевидно, що для підвищення ефективності управління АПК необхідні зміни і в структурі управління сільськогосподарськими та переробними організаціями. На думку В.Г. Андрійчука [11], вони можуть укладатися:

- в скороченні числа ланок і рівнів управління;
- централізації чи децентралізації функцій управління залежно від конкретних умов виробництва;
- впровадженні ефективного інформаційного забезпечення ;
- розробці нових функціональних положень, які зменшують дублювання функцій;
- звільнення малокваліфікованих керівних або підвищенні їх кваліфікації;
- створенні нових функціональних підрозділів, відповідальних за фінансове оздоровлення організації;
- розробці методів підвищення зацікавленості управлінського персоналу в результатах діяльності організації;
- впровадженні заходів щодо зниження документообігу (зменшення бюрократизації в апараті управління);
- поліпшенні виробничої та організаційної структур управління.

Важливим організаційно-управлінським завданням держави є надання організаційної, інформаційної та матеріальної підтримки при формуванні та

розвитку сучасних вертикально інтегрованих структур (в т.ч. кластерів). Вони являють собою замкнутий цикл виробничо-господарської діяльності: виробництво сільгоспсировини → переробка → реалізація кінцевому споживачу.

В даний час здійснюється ряд заходів щодо створення в регіоні локальних кластерів – зокрема, зернового. Разом з тим їх модель вимагає коректування в частині включення до їх складу організацій торгівлі, реклами, охорони здоров'я, сервісного обслуговування, що не входять в структуру АПК. Крім того, слід, на наш погляд, розглянути ідею створіння не спеціалізованих кластерів, а єдиного агропромислового.

Формування агропромислових кластерів може відбуватися за ініціативою одного з трьох суб'єктів (наприклад, на основі договорів про стратегічну взаємодію):

- сільськогосподарського товаровиробника;
- місцевих органів влади;
- переробних підприємств.

Реалізація проекту з формування агропромислового кластеру повинна базуватися на принципах державно-приватного партнерства, які передбачають організацію взаємодії з підприємствами для мобілізації в проекти інвестиційних ресурсів, збільшення прибутковості і мінімізації ризиків з метою формування довіри між бізнесом і владою.

Для прийняття ефективних господарсько-технологічних і соціально-економічних управлінських рішень на рівні як організацій, так і органів управління АПК в цілому необхідний широкий доступ до сучасної, економічно значущої і достовірної інформації. Таким чином, одним з найважливіших напрямків вдосконалення організації управління АПК на регіональному та муніципальному рівнях є формування розвинутої та функціонально достатньої інформаційно-консультативної служби (центру).

*Нормативно-правовий механізм*

Ефективність управління АПК підвищується шляхом вдосконалення на різних рівнях нормативно-правових механізмів з метою їх відповідності інтересам розвитку ринкових відносин. У сучасних умовах держава повинна виступати посередником, що регулює ринок, коригуючи можливі кон'юнктурні спади і підйоми економіки.

Ключовим моментом законодавчих перетворень в галузі управління АПК є Програма соціально-економічного розвитку АПК до 2020 р., яка містить такі підпрограми:

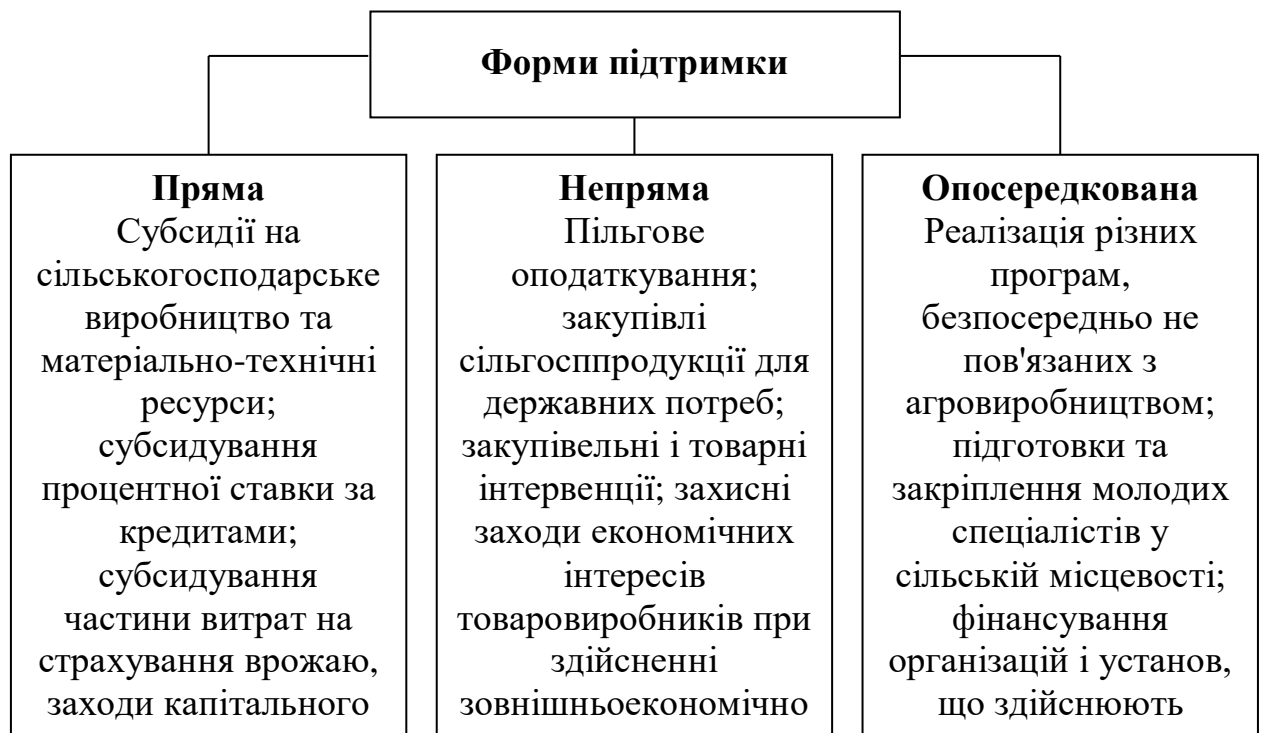
1. Збереження та відновлення родючості земель сільськогосподарського призначення.
2. Техніко-технологічна модернізація АПК.
3. Комплексний розвиток сільських територій.
4. Розвиток молочного тваринництва.
5. Розвиток м'ясного скотарства.
6. Розвиток яєчного птахівництва.
7. Розвиток картоплярства.
8. Розвиток бджільництва.
9. Розвиток особистих підсобних і селянських (фермерських) господарств.
10. Кадрове забезпечення АПК.
11. Забезпечення безпеки та якості харчових продуктів.
12. Оздоровлення економіки неплатоспроможних господарств.
13. Створення та розвиток агротехнопарку.
14. Організація елітного насінництва.
15. Створення заставного фонду сільгосптоваровиробників.
16. Створення єдиної системи інформаційного забезпечення АПК.
17. Розвиток науково-дослідної діяльності в АПК.

Дана програма повинна сформулювати основу регулювання аграрного виробництва, не допускаючи ніяких протиріч, що законодавчо забезпечить реалізацію пріоритетних напрямів розвитку АПК регіону, а також

передумови для створення ефективної системи управління ним. Тільки за цієї умови взаємодія усіх органів влади стане скоординованим і результативним.

#### *Фінансово-економічний механізм*

В даний час існують різноманітні фінансово-економічні механізми управління АПК. Проте до цих пір недостатньо визначена роль кожного з них у сталому розвитку комплексу, не позначені найбільш актуальні, ефективні напрямки. Інакше кажучи, потрібно їх наукове обґрунтування. Найважливішим фінансово-економічним механізмом є планування розмірів державної підтримки. Базовий критерій тут один: розміри державної підтримки повинні бути ув'язані з результатами виробництва, нормативами витрат і забезпечувати в кінцевому рахунку необхідний рівень прибутковості суб'єктів агробізнесу, а також продовольчу безпеку регіону. Проведений нами аналіз показав, що в сільському господарстві застосовується більше 10 видів державної підтримки. Основні з них представлені на рис. 3.1.



**Рис. 3.1. Основні форми і види державної підтримки сільгосптоваровиробників в Україні**

Джерело: Сформовано автором на основі монографічних досліджень.

У зв'язку зі вступом України до Світової організації особливий інтерес викликає прийнята в ЄС класифікація заходів державної підтримки аграрної сфери економіки. Відповідно до Угоди по сільському господарству внутрішні заходи з держпідтримки галузі поділяються на чотири категорії - «кошика» (табл. 3.1). В українських умовах актуальними для аграрної сфери представляються заходи «зеленої скриньки»: наприклад, страхування врожаїв, консалтинг та інформаційне забезпечення сільгосптоваровиробників, фінансування НДДКР, розвиток сільської інфраструктури та ін. Обсяги асигнувань за даними напрямками підтримки відповідно до умов СОТ не обмежені. Тому видається за необхідне найближчим часом збільшити витрати держави на реалізацію заходів «зеленої скриньки».

Таблиця 3.1

**Класифікація заходів державної підтримки сільського господарства  
(відповідно до Угоди України і СОТ по сільському господарству)**

Скриньки	Заходи підтримки	Можливість застосування в Україні
«Голуба»	Державні виплати, спрямовані на обмеження розмірів сільськогосподарських угідь і зменшення поголів'я худоби, компенсації на добровільне скорочення обсягів виробництва	Відсутня у зв'язку з тривалою кризою в АПК
«Зелена»	Витрати держави, що не роблять прямого впливу на збільшення виробництва або умови торгівлі: витрати на страхування врожаїв, розвиток консалтингу в сільській місцевості, інформаційне забезпечення сільгосптоваровиробників, модернізація сільської інфраструктури, проведення науково-дослідних робіт	Присутні в українських умовах
«Жовта»	Всі витрати держави щодо підтримки сільського господарства, не включені в «блакитну» і «зелену» скриньку (адресна підтримка, дотації, пільги, лізинг та ін)	Доцільно використовувати для стимулювання виробництва

Джерело: Сформовано на основі [29].

Більшість "зелених" бюджетних коштів в країні направляється на фінансування так званих "загальних послуг", особливо на підготовку кадрів (отримання вищої, технічної та середньої освіти), послуги з перевірок загального характеру (насіннєві інспекції, ветеринарна служба, інші), науково-дослідні роботи. "Зелені" програми можуть бути і у вигляді прямих платежів безпосередньо сільгоспвиробникам. До 2009 р. лише 5% загальної суми програм "зеленої скриньки" становили такі прямі платежі.

У інших країнах-членах СОТ прямі виплати сільськогосподарським виробникам, які відповідають критеріям "зелених" програм, складають від загальної суми "зеленої скриньки": у Китаї – 15%, США – 17, Канаді – 56, Європейському Союзу – 73%.

Основним критерієм віднесення державного заходу підтримки до "зеленої скриньки" є умова, щоб наслідком підтримки не повинне бути надання цінової підтримки виробникам. Механізми реалізації програм "зеленої скриньки" не повинні бути пов'язані з внутрішніми та світовими цінами.

Вкрай необхідною програмою "зеленої скриньки", яка повинна бути запроваджена в Україні, є створення та функціонування системи цінового моніторингу. Виробники сільськогосподарської продукції, особливо малі та середні, працюють в умовах обмеженої інформації про поточні та прогнозні ціни, не маючи можливостей реально оцінити кон'юнктуру ринку та приймати відповідні рішення щодо виробництва та реалізації продукції, а це, в свою чергу, обмежує їх можливості в отриманні достатнього прибутку від реалізації продукції. Статистичні бюлетені випускаються малим тиражем та реалізуються за достатньо високими цінами. Інформація комерційних аналітичних агентств має несистематизований характер, часто збирається лише в окремих регіонах та має високу вартість. Для прийняття та виконання урядових рішень по регулюванню ринків сільськогосподарської продукції міністерствам та відомствам також потрібна інформація про ситуацію на ринках, яка б носила незалежний системний характер та збиралася за єдиним



методичним підходом, охоплюючи всі регіони країни. У зв'язку з цим в країні стоїть гостро питання збору та безкоштовного розповсюдження цінової інформації широкому колу виробників. Використання інформаційної бази системи цінового моніторингу державними органами виконавчої і законодавчої влади дозволить підвищити ефективність використання бюджетних коштів на реалізацію прийнятих урядових рішень по ціновому регулюванню ринків агро продукції та підвищенню доходів сільгосптоваровиробників.

Безумовно, підтримка сільгосптоваровиробників повинна бути тісно пов'язана з ефективністю їх діяльності. За словами науковців НААН України, переважне право необхідно віддавати тим господарствам, які забезпечують стійку роботу і покращують свій фінансовий стан [37].

З метою поліпшення фінансового стану агросектора регіону необхідна також розробка нової системи ціноутворення на сільськогосподарську продукцію, що включає в себе цільові, гарантовані (захисні), заставні, орієнтовані (рекомендаційні) ціни.

Політика ціноутворення в агропродовольчому комплексі повинна виходити з принципу еквівалентності обміну продукції між його учасниками. У зв'язку з цим очевидна потреба в розробці, встановленні та моніторингу науково обґрунтованих цін на сільгосппродукцію, енергоносії, мінеральні добрива та інші важливі для сільського господарства ресурси.

Вважаємо також цілком обґрунтованим більш широке використання механізму гарантованих закупівельних цін, що забезпечують умови для нормального сільгоспвиробництва. За порушення встановлених граничних рівнів цін необхідно застосовувати економічні санкції.

Актуальним напрямком є і вдосконалення кредитного механізму. Одним з варіантів вирішення даної проблеми може бути розвиток кредитної кооперації на селі.

Таким чином, реалізація комплексу організаційно-управлінських, нормативно-правових та фінансово-економічних механізмів сприятиме

створенню умов для ефективного функціонування АПК регіону на всіх рівнях ієрархії.

### **3.2. Перспективи інноваційного розвитку агропромислового комплексу**

В даний час важливим завданням державної політики є забезпечення сталого розвитку господарюючих суб'єктів агропромислового комплексу та забезпечення факторних складових зростання його виробництва. До таких умов слід в першу чергу віднести створення сприятливих умов переходу на інноваційний шлях розвитку. Це передбачає формування механізмів взаємодії між самостійними сферами АПК та сферами інтелектуальної діяльності. Принципи та умови міжгалузевих відносин при цьому мають будуватися на основі наступних аспектів: обліку існуючих інноваційних потреб виробничої сфери та пропозиція або нових, або тих, які вже мали певні результати в інноваційній сфері, а також урахування галузевої специфіки та тривалості обороту вкладених коштів; прогнозу можливого зростання прямих і непрямих витрат – визначення ступеня ризику вкладень.

Для вирішення завдань вітчизняного агроінноваційного розвитку необхідно здійснити кардинальні перетворення у межах як усієї національної інноваційної системи, так і її аграрної складової. При цьому на рівні агроінноваційної системи, у першу чергу, важливо забезпечити зростання інноваційних пропозицій, підвищення сприйнятливості виробників до нововведень, а також формування ефективного зв'язку науки і виробництва.

В усьому світі у формуванні та забезпеченні функціонування агроінноваційної системи визначальна роль належить державі, яка повинна не тільки вибудувувати остов такої системи і розробляти сукупність дійових механізмів взаємодії її складових, але й стимулювати розвиток у відповідному напрямі вітчизняної фундаментальної науки, а також сприяти

придбанню і трансферу прогресивних технологій виробництва агропродовольчої продукції. У сфері агроінновацій держава повинна взяти на себе повне забезпечення фінансування фундаментальних досліджень. Прикладні ж проекти, що розробляються, як правило, з орієнтацією на конкретні запити ринку, потребують державної підтримки набагато меншою мірою і можуть реалізуватися за рахунок приватних джерел фінансування. Виняток становлять проекти, спрямовані, насамперед, не на одержання додаткового прибутку, а на вирішення соціально значущих проблем, із залученням інноваційних ресурсів, зокрема, на екологізацію агропродовольчої діяльності. У цих випадках державі доцільно брати участь у безпосередньому фінансуванні таких розробок, надавати пільги й субсидії розробникам і користувачам кінцевої інноваційної продукції, стимулювати її просування шляхом запровадження жорсткіших екологічних нормативів [35].

Для організації та стимулювання інноваційної діяльності використовуються як прямі, тобто включають безпосередньо фінансову допомогу (державні закупівлі тощо), так і непрямі (податки, норми, підготовка фахівців і т.д.) методи впливу. Даний механізм досить добре відомий і тому може вважатися традиційним. Однак вплив на інноваційний процес цих методів досягається шляхом різного їх використання та варіюється відповідно до об'єктивно притаманними самому інноваційному процесу закономірностями.

В якій би формі не проводилася інноваційна політика, вона обов'язково повинна передбачати раціональне поєднання державного регулювання з ринковим механізмом. Ефективними виявляються ті форми регулювання, які, не пригнічуючи ринкових сигналів, попереджають їх і знімають невизначеність пошуку нових напрямів вкладень ресурсів. У цьому суть інноваційної політики держави в регульованій ринковій економіці.

В Україні на сьогоднішній день ще не склалися ні дієві ринкові механізми регулювання інноваційної діяльності, ні ефективна система

державного регулювання та підтримки інновацій при пріоритеті ринкових зв'язків і приватновласницьких відносин в економіці.

У цих умовах посилюються негативні тенденції в сфері розвитку та використання в економіці науково-технічних досягнень:

- Зменшуються функціональні можливості і сфера застосування нової техніки;
- Падають темпи оновлення продукції, що веде до її морального старіння ;
- Знижується наукоємність нової техніки;
- Знижуються темпи розвитку інтелектуальної інфраструктури (сфери освіти, системи наукової інформації тощо) ;
- Руїнується і старіє матеріально-технічна база інновацій;
- Знижується суспільний престиж наукової діяльності .

Основні труднощі в реалізації інноваційного потенціалу аграрної науки пов'язані з браком власних коштів у організацій, обмеженістю бюджетного і позабюджетного фінансування, у тому числі позикових і залучених коштів. Спад виробництва у всіх галузях і сферах агропромислового виробництва, постійний дефіцит грошових коштів у організацій не залишають ресурсів для інноваційної діяльності.

В зв'язку з цим до основних напрямів державної інноваційної політики в системі АПК можна віднести:

- Створення системи комплексної підтримки пріоритетних напрямів інноваційної діяльності, розвитку виробництва, підвищення конкурентоспроможності наукомісткої продукції АПК. У процесі активізації інноваційної діяльності необхідна участь не тільки органів державного управління, комерційних структур, фінансово-кредитних установ, а й громадських організацій як на державному, так і на регіональному рівні;
- Розвиток на регіональному рівні інфраструктури інноваційного процесу, включаючи систему інформаційного забезпечення, систему експертизи, фінансово-економічну систему, виробничо-технологічну

підтримку, систему сертифікації і просування розробок, систему підготовки та перепідготовки кадрів. Накопичені протягом багатьох років відставання мають у своїй основі не низький потенціал вітчизняних досліджень і розробок, а слабку інфраструктуру інноваційної діяльності, відсутність мотивації товаровиробників до реалізації нововведень як способу конкурентної боротьби. Це призводить до незатребуваності потенціалу вітчизняної прикладної науки і техніки;

- Розвиток малого інноваційного підприємництва шляхом формування сприятливих умов для утворення і успішного функціонування малих високотехнологічних організацій та надання їм державної підтримки на початковому етапі діяльності,

- Вдосконалення конкурсної системи відбору інноваційних проектів і програм. Реалізація відносно невеликих і швидко окупних інноваційних проектів за участю приватних інвесторів та за підтримки держави дозволить підтримати найбільш перспективні виробництва та організації, посилити приплив у них приватних інвестицій.

Створенню сприятливих умов сприятиме і побудова стимулюючих факторів, що прискорюють темпи оновлення виробництва. Ці фактори тісно пов'язані з розвитком підприємництва, вдосконаленням економічних відносин і зростанням виробництва. Зазначені мотиваційні дії тут зазвичай прямують на вузькі місця господарської діяльності.

Отже, проблеми якнайшвидшого переходу агропромислових, а особливо сільськогосподарських підприємств на постіндустріальні технології і техніку є найважливішими економічними завданнями для керівництва країни і регіонів.

Проведені дослідження дозволяють зробити висновок про те, що до основних факторів, що зумовлюють існуючі проблеми в ході впровадження інноваційних процесів в АПК, можна віднести не тільки макроекономічну нестабільність останнього десятиліття, відсутність можливості великомасштабного оновлення основних фондів; але і досить часто має місце

прихильність застарілим технологіям виробництва та переробки сільгоспсировини; старіння кваліфікованого персоналу в сільському господарстві; поганий менеджмент та маркетинг інновацій; нерозвиненість інформаційної інфраструктури інноваційної діяльності.

Важливо відзначити і той факт, що без знань основ управління науковою діяльністю та інноваційними процесами важко очікувати прискорення науково-технічного прогресу в аграрному секторі будь-якого регіону. Однак у Тернопільській області є всі необхідні умови для вирішення зазначених проблем. Провідна роль в активізації інноваційної діяльності в АПК регіону належить Департаменту агропромислового розвитку Тернопільської ОДА.

Для підвищення ефективності наукової роботи та інноваційних процесів в агропромисловому секторі Тернопільської області політика керівництва регіону повинна:

- забезпечувати наукові дослідження необхідними ресурсами;
- проводити постійну підготовку та перепідготовку кадрів з управління наукою, своєчасну вікову змінюваність;
- створювати наукомісткі технології з високою адаптивністю;
- мати програму з удосконалення механізму прискорення передачі наукових досягнень споживачеві і виявлення потенційних споживачів науки;
- вимагати обов'язкового і постійного порівняння досягнутих результатів наукових розробок зі світовим рівнем;
- забезпечувати постійний доступ до результатів науки споживача наукових досягнень.

Органи державної влади визначають правила функціонування та взаємодії учасників інноваційного процесу через формування нормативно-правового середовища.

З метою підтримки наукових досліджень в регіоні слід створювати механізми ефективної взаємодії регіональних органів влади з державними органами, зміцнювати прямі зв'язки між підприємствами, вузами та науково-

дослідними інститутами, створювати інтегровані виробничі структури, творчі групи з метою збільшення числа і обсягів контрактів з впровадження технологій.

Особливу увагу органи державної влади повинні приділяти прискоренню формування інноваційної інфраструктури, забезпечення її взаємодії з господарюючими суб'єктами і стимулюванню сприйнятливості підприємств АПК до технічних нововведень.

Комплекс організаційних, економічних та соціальних умов, що сприятимуть підвищенню інноваційної активності в регіоні, повинен в себе включати:

- забезпечення зацікавленості сільськогосподарських товаровиробників у впровадженні наукових розробок шляхом участі даної категорії господарств в програмах державної підтримки;
- прискорення розробки нововведень, що відповідають запитам виробництва; підвищення інформованості товаровиробників усіх сфер АПК про наукові розробки, рекомендованих до освоєння у виробництві за рахунок широкомасштабного використання потенціалу інформаційно-консультаційної служби АПК Тернопільської області, і так само організація виставок і ярмарків;
- підвищення наукової та організаційної підготовленості кадрів на всіх рівнях інноваційного процесу шляхом проведення семінарів, конференцій, курсів підвищення кваліфікації;
- здійснення обґрунтованого вибору пріоритетних напрямків при освоєнні наукових досягнень у виробництві, заснованого на зіставленні витратності інновацій та ефекту від їх впровадження, періоду окупності;
- розробка варіантів економічного стимулювання працівників інноваційної сфери в залежності від результатів діяльності.

Крім цього, зацікавленість сільськогосподарських товаровиробників забезпечуватиметься отриманням додаткового ефекту від впровадження наукових розробок. Розвиток бюджетної підтримки інновацій, вдосконалення

форм освоєння нововведень на підприємствах АПК Тернопільської області здатні позитивно вплинути на рівень розвитку, рентабельність виробництва та конкурентоспроможність продукції регіональних сільськогосподарських товаровиробників.

При цьому, бюджетні кошти будуть використовуватися для подолання так званого інноваційного розриву, коли необхідно здійснити перехід від лабораторного макета до промислових зразків з відпрацьованою технологією і технічною документацією. На цьому етапі ризики вкладення приватних коштів ще дуже великі, бізнес слабо зацікавлений у постановці виробництва продукції, що не апробована на ринку, а вчені не прагнуть перетворювати наукову розробку в комерційний продукт.

Бюджетні кошти надаються на конкурсній основі відповідно до чинного законодавства.

Кошти державного бюджету, що направляються на підтримку і розвиток агропромислового виробництва, можуть бути використані на :

- розвиток і підтримку ринку сільськогосподарської продукції, сировини і продовольства;
- організацію професійної підготовки, підвищення кваліфікації та перекваліфікації кадрів в галузі агропромислового виробництва;
- підвищення родючості ґрунтів, проведення меліоративних заходів, утримання державних меліоративних систем, здійснення робіт по боротьбі з шкідниками та хворобами сільськогосподарських культур, попередження і ліквідацію карантинних та особливо небезпечних інфекційних захворювань тварин, а також проведення наукових досліджень та заходів з охорони навколишнього середовища;
- підтримку інвестиційної діяльності, включаючи придбання нової техніки обладнання, сортового насіння і племінних тварин, відповідно до державних цільових програм.
- кредитування та страхування у сфері агропромислового виробництва. Необхідність кредитування сільськогосподарських підприємств



та фермерських господарств обумовлена особливим характером організації виробництва сільськогосподарської продукції, формування оборотних коштів;

- компенсацію частини витрат на придбання матеріальних ресурсів та енергоносіїв, дотації на підтримку племінного тваринництва, елітного насінництва і виробництва гібридного насіння сільськогосподарських культур.

Для проведення активної інноваційної політики у сфері АПК потрібно прийняття неординарних заходів, що включають в себе вдосконалення системи державних інвестицій, кредитної та податкової політики, позабюджетного фінансування. Крім того, необхідно здійснювати цілеспрямовані заходи з розвитку підприємницького середовища, створення і розвитку системи комерційних форм взаємодії науки і виробництва шляхом інтеграції галузевих інститутів з великими промисловими і фінансовими структурами.

Отже, активізація інноваційної діяльності вимагає, з одного боку, державного управління та координації дій всіх її суб'єктів, з іншого - інтеграції всіх зацікавлених структур у реалізації інновацій, залученні інвестицій, створенні умов, що сприяють інноваційному процесу та впровадженню досягнень науки і техніки в економіку країни.

Все вище перераховане в перспективі сприятиме збалансованому розвитку високоефективного інноваційного виробничого, управлінського комплексу та сектору наукових розробок, що забезпечує збільшення виробництва інноваційної та наукоємної продукції в аграрному секторі економіки Тернопільської області, підвищення її конкурентоспроможності на основі передових технологій і перетворення наукового потенціалу в один з основних ресурсів стійкого економічного зростання.

### **3.3. Формування кластерних систем як напряму підвищення конкурентоспроможності АПК**

В умовах конкуренції та глобалізації досягнення рівня розвинених країн по показникам добробуту населення та ефективності виробництва є неможливим без забезпечення розвитку основних секторів економіки України. Одним з таких секторів, яка забезпечує продовольчу та економічну безпеку є агропромисловий комплекс. Саме тому, сьогодні постає питання формування та розвитку нових форм інтеграцій в АПК, а саме кластеризації агроформувань, які б сприяли підвищенню конкурентоспроможності його основний галузей та прискоренню темпів соціально-економічного розвитку країни.

Питання формування та розвитку нових форм інтеграцій в економіці, а саме кластерних структур, висвітлюються в працях вітчизняних вчених: Т. Божидарнік, Є. Савельєвої, Д. Лук'яненка, С. Соколенка, А. Філіпенка, Б. Кваснюка, І. Бураковського та інших.

Як показує практика найбільш конкурентоспроможних країн світу, ефективним механізмом підвищення конкурентоздатності є реалізація кластерної політики, яка включає комплекс законодавчих, адміністративних, економічних ті інших заходів, направлених на формування та підтримку розвитку кластерів.

Дослідження сучасних поглядів на кластери як засобів підвищення конкурентоспроможності економіки дозволяє констатувати, що засновником кластерної теорії в її нинішньому розумінні став американський економіст, професор Гарвардської школи бізнесу Майкл Портер. Згідно з класичним визначенням М. Портера, кластер – це група географічно сусідніх взаємопов'язаних компаній (постачальники, виробники та ін.) і пов'язаних з ними організацій (освітні заклади, органи державного управління, інфраструктурні компанії), що діють у певній сфері та взаємодоповнюючих один одного [32, с. 356].

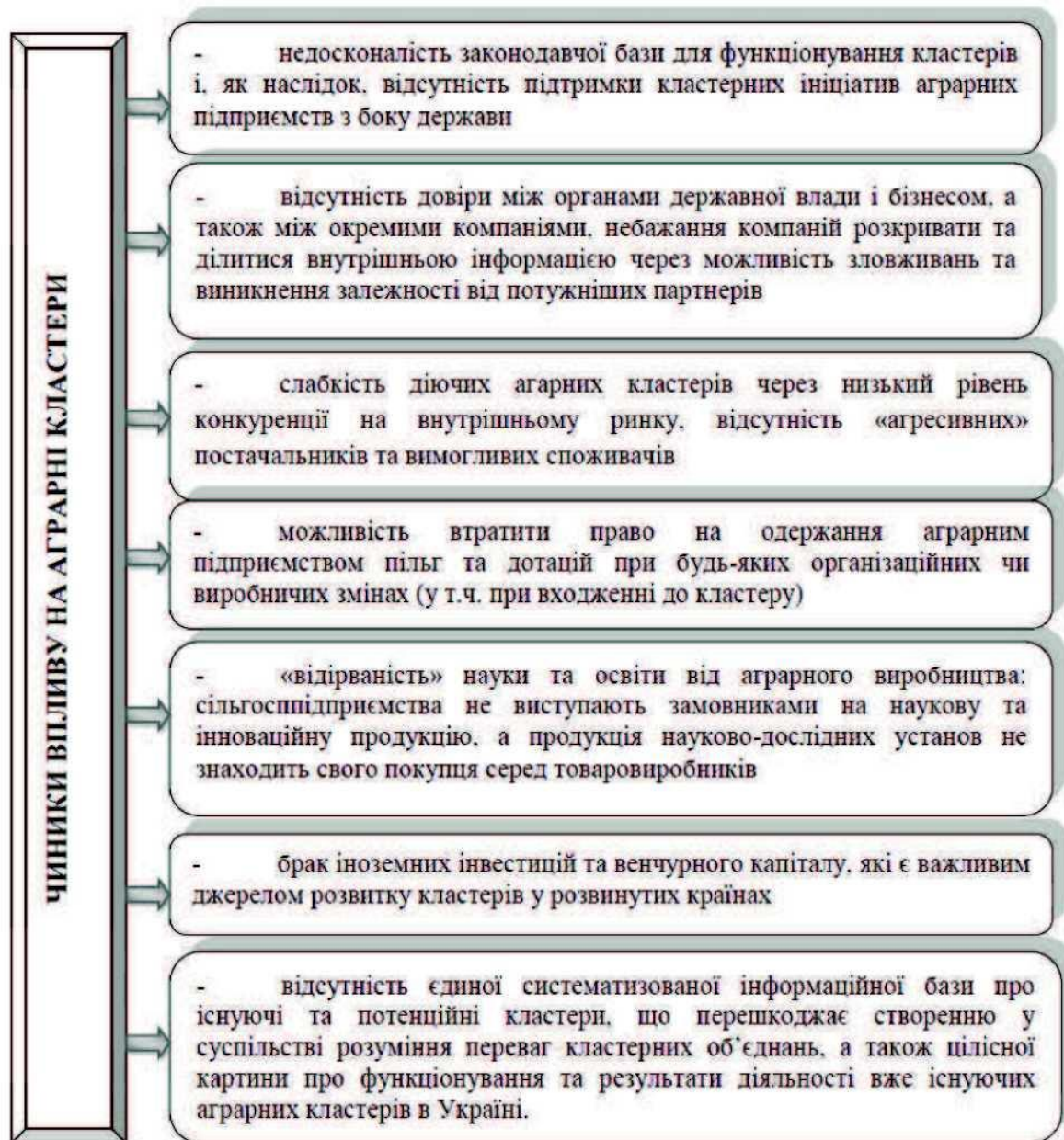
Таким чином, кластер – це територіально-обмежена концентрація тісно взаємопов'язаних підприємств та інститутів, діючих у рамках якогось окремого сектору економіки, яка створена на основі історичних передумов з метою досягнення як спільних, так й індивідуальних конкурентних переваг.

У вітчизняному законодавстві нажаль не надається визначення поняття «кластер», класифікація його видів, особливостей створення та функціонування.

Відсутність нормативно-правового регламентування створення кластерної організації виробництва, визнання кластеру як самоврядного господарського об'єднання підприємств унеможливорює поширення на нього існуючих та розробки нових, спеціалізованих програм державної підтримки.

Крім цього, існують окремі чинники, які ускладнюють розвиток аграрних кластерів в Україні (рис. 3.2).

Досвід країн ЄС свідчить, що кластеризація є однією з умов підвищення конкурентоспроможності економіки регіону та держав. Економіка Фінляндії повністю кластеризована, у ній виділено 9 кластерів, економіка Нідерландів розбита на 20 «мегакластерів», на основі функціонування яких визначено пріоритети інноваційної політики держави. У Данії функціонує 29 кластерів, у яких беруть участь 40% усіх підприємств країни, які забезпечують 60% експорту. В Австрії діють трансграничні кластери з Німеччиною, Італією, Швейцарією, Угорщиною, активізуються зв'язки з Францією і Великобританією. У Німеччині створено промислові кластери, у Словенії прийнято стратегію зростання конкурентоспроможності промисловості, розроблено програму національного розвитку кластерів. Близько 60 міждержавних, регіональних, національних, громадських організацій об'єднані в Європейський кластерний альянс, який функціонує на основі Європейського кластерного меморандуму [44, с. 183-184].



**Рис. 3.2. Чинники впливу на розвиток кластерів в аграрному секторі України**

Джерело: Сформовано на основі [9].

Україні слід залучати світовий досвід розвитку кластерів і підтримувати кластерні ініціативи, у т.ч. в аграрній сфері. Нинішня ситуація, коли ініціаторами створення кластерів виступають дрібні товаровиробники, не є перспективною. Важливо розвивати територіальне бізнес-середовище на основі державно-приватного партнерства, яке базувалося б на використанні бізнесом сприятливих природно-кліматичних та територіально-економічних

умов регіону з активною державною підтримкою ініціатив товаровиробників щодо розвитку соціальної та виробничої інфраструктури.

Аграрна галузь є найбільш перспективною для кластеризації, адже практично кожна область регіону має унікальний аграрний потенціал, який при ефективному його використанні за допомогою кластерної моделі, сприятиме розвитку його супутніх структурних елементів, в т. ч. на виробництво товарів повсякденного вжитку, торгівлі, транспорту, зв'язку та інших послуг табл. 3.2 [44].

**Т а б л и ц я 3.2**

**Алгоритм формування та напрямки діяльності кластерів аграрного спрямування**

<b>Формування аграрних кластерів можна умовно згрупувати у наступний алгоритм:</b>	<b>Наведемо характерні риси успішної діяльності кластерів аграрного напрямку:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- пошук сільських територій прикордонних регіонів, які мають ознаки кластерів;</li> <li>- дослідження сутності зв'язків між підприємствами сусідніх країн для визначення існування аграрних кластерів;</li> <li>- оцінка доцільності розвитку виявлення кластерів прикордонних регіонів;</li> <li>- розробка програм розвитку кластерів сільських територій прикордонних регіонів;</li> <li>- реалізація програм, моніторинг їх виконання, корегування та ін.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- взаємозв'язки між підприємствами, які роблять учасників сильнішими порівняно з тими підприємствами, що працюють поодино;</li> <li>- кооперація та співпраця, які є стимулами до пошуку нових, більш досконалих методів роботи, орієнтація на інновації, залучення внутрішніх та зовнішніх інвестицій;</li> <li>- орієнтація на потреби ринку, які є головним фактором визначення загальної стратегії підприємств та забезпечення відповідності стратегії кожного окремого виробництва загальній стратегії розвитку сільських територій прикордонного регіону.</li> </ul>

Джерело: Сформовано автором на основі монографічних досліджень.

Аграрні кластери можуть об'єднувати підприємства та установи для підвищення ефективності їх діяльності, зростання продуктивності праці та якості продукції, стимулювання конкуренції та інновації, залучення інвестицій, сприяння формуванню нових підприємств, враховуючи їх вигідне географічне розташування [12]. Вони дозволяють підприємствам гнучкіше реагувати на зміну умов ведення бізнесу.

Виникнення й розвиток кластерної моделі підтримки регіонального розвитку галузей сільського господарства має вражаючі приклади

функціонування окремих кластерів, що свідчать про перспективність використання моделі для об'єднання підприємницьких структур. Особливо ефективними вони можуть виявитися для вітчизняних підприємств під час виходу України з економічної кризи. Впровадження даної концепції можливе на будь-якій сільській території в галузі сільського господарства, а досягнення успіху базується на цілому ряді переваг, які отримують підприємства, що об'єднуються у кластер [42].

На сьогодні в Україні існують лише поодинокі приклади практичного створення і функціонування аграрних кластерів, які переважно є ініціативою товаровиробників і засновані на основі досвіду, запозиченого ними із світової практики кластерного розвитку.

До основних переваг кластерного підходу для підприємств агропромислового комплексу слід віднести:

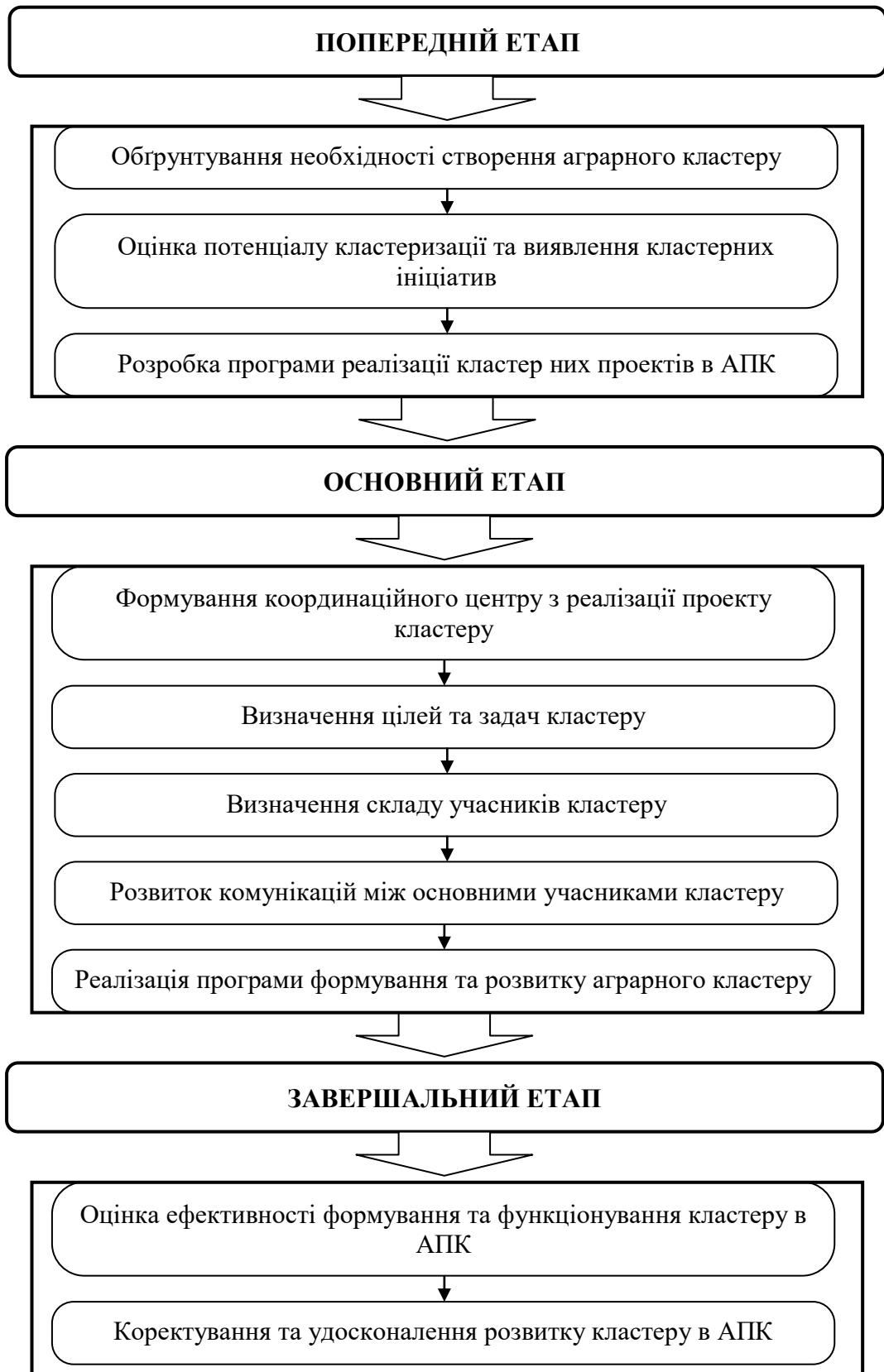
1) підвищує конкурентоспроможність підприємств агропромислового комплексу, так як дає можливість державним структурам краще регулювати напрями соціально-економічного розвитку, здійснювати прогнози та корегувати їх за рахунок координації зусиль заінтересованих сторін;

2) знижує для самих учасників кластерів перешкоди, що створюють проблеми виходу ринки збуту продукції і поставок сировини, матеріалів та робочої сили;

3) знижує витрати учасників кластерів за рахунок ефекту масштабу, який проявляється при кооперації виробників і споживачів сільськогосподарської продукції;

4) дозволяє ефективно використовувати сформовану стійку систему розповсюдження нових технологій, знань, продукції, так звану технологічну мережу, яка спирається на спільну наукову базу.

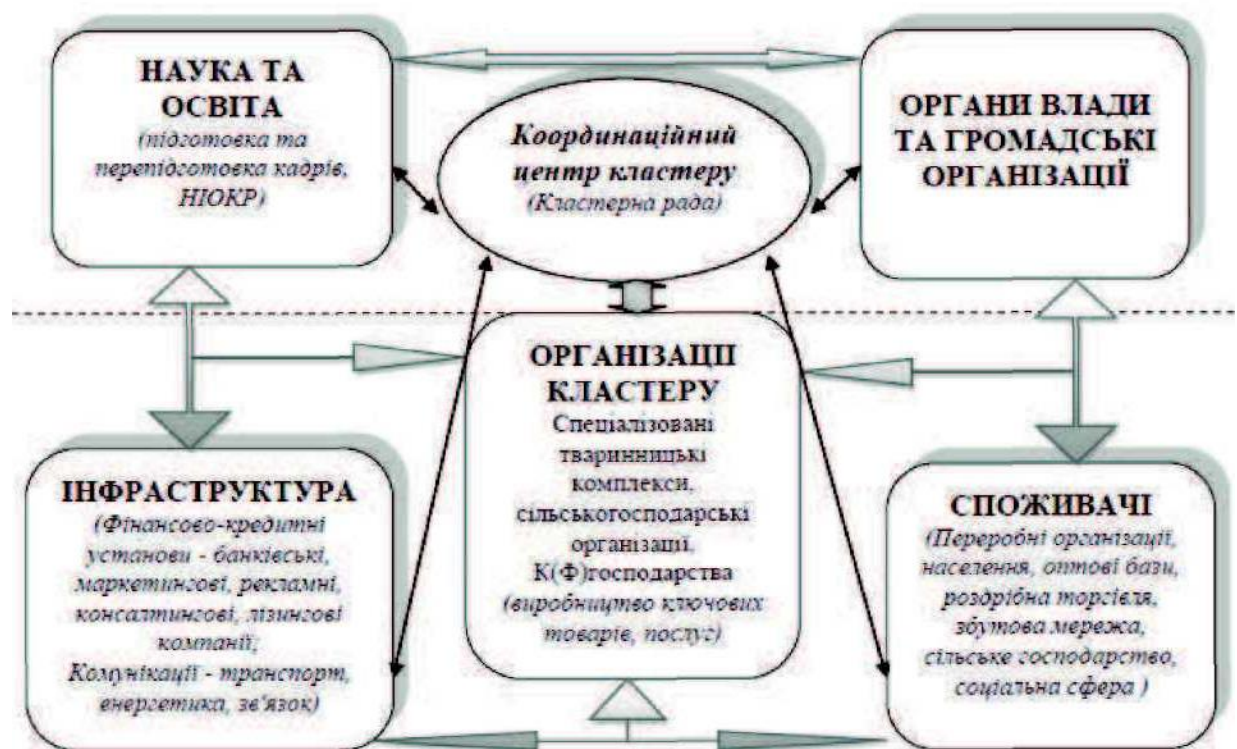
Дослідження та аналіз теоретико-методологічних підходів, зарубіжного та вітчизняного досвіду дозволяє визначити технологію формування кластерів, яка передбачає три основних етапи (рис. 3.3).



**Рис. 3.3. Пропонований алгоритм створення кластеру в АПК**

Джерело: Складено на сонові [9].

Таким чином, рекомендований алгоритм створення кластеру в АПК сприятиме модернізації галузі та підвищенню конкурентоспроможності всіх суб'єктів-учасників кластерної системи та національної економіки в цілому. Крім цього, у даному кластері, всі учасники знаходяться між собою у тісних взаємовідносинах. Схема взаємодії потенційних учасників кластеру представлена на рис. 3.4.



**Рис. 3.4. Схема агропромислового кластеру**

Джерело: Складено на сонові [9].

В результаті дослідження було встановлено, що такі кластери сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності аграрної галузі шляхом впливу на конкурентну боротьбу трьома засобами: за допомогою підвищення продуктивності фірм та галузей, які входять до їх складу; шляхом підвищення здатності до інновацій і, таким чином – продуктивності; за допомогою стимулювання нових бізнес-процесів, які підтримують інновації та розширюють границі кластеру. Участь у кластері надає також переваги в доступі до нових технологій, методів роботи або можливостей здійснення



постачань. Підприємства-члени кластера швидше дізнаються про прогресивні технології, про доступність нових компонентів і обладнання, про нові концепції в обслуговуванні і маркетингу і т.п. та постійно стежать за цими аспектами, оскільки ці завдання полегшуються постійними взаємовідносинами з іншими членами кластера і особистими контактами. В протилежність цьому ізольований виробник має гірший доступ до інформації і вимушений при цьому більше платити; для нього зростає також необхідність виділяти ресурси на досягнення нового знання в межах своєї власної структури [42, с. 26-29].

Отже, наші дослідження свідчать, що, незважаючи на доведену на практиці ефективність кластера, кластеризація господарської діяльності на сільських територіях перебуває на етапі зародження. Внаслідок відсутності державного впливу на цей процес він має стихійний, хаотичний характер та обтяжується значними труднощами і перешкодами. Процес кластеризації потребує більшої цілеспрямованості та організованості з боку як центральних, так і, особливо, місцевих органів державного управління і самоврядування. Адже саме вони мають бути у першу чергу заінтересовані в тому, щоб на підвідомчих їм територіях концентрувалися системи взаємодоповнюючих підприємств і організацій в агропродовольчих та інших секторах економіки, спрямовані на підвищення доходності та якості життя сільського населення, на подолання сільського безробіття і в цілому на забезпечення сталого сільського розвитку.

Кластери є інноваційними системами, через те, що науково-технічний та соціально-економічний розвиток вимагає концентрації національних ресурсів. Формування конкурентоспроможних галузевих кластерів дозволить визначити пріоритетні напрями економічного розвитку регіонів, створити умови і механізми для інвестиційно-інноваційної діяльності, залучити додаткову робочу силу з урахуванням масштабу реалізації продукції в умовах ринкової конкуренції.

У сучасній ринковій економіці, тобто в умовах глобалізації, поділ економіки на сектори або галузі втрачає свою актуальність. На перше місце виходять кластери – системи взаємозв'язків фірм і організацій. Однак високий ефект створення кластерів може бути досягнутий тоді лише, коли вони створюються за ініціативою знизу, коли самі підприємства і фірми усвідомлюють необхідність об'єднання в кластер.

Кластерний підхід здатний найпринциповішим чином змінити зміст державної промислової політики. У цьому випадку зусилля уряду мають бути спрямовані не на підтримку окремих підприємств і галузей, а на розвиток взаємин: між постачальниками і споживачами, кінцевими споживачами та виробниками, самими виробниками і урядовими інститутами і т.д.

Розвивати треба всі кластери, оскільки вони можуть виявитися перспективними для підвищення конкурентоспроможності. Безумовно, що не всі вони можуть бути успішними, це визначає ринок, а не урядові установи. На ранньому етапі, як вважає Портер, головне завдання уряду – поліпшити інфраструктуру і усунути несприятливі умови, потім його роль повинна концентруватися на усуненні обмежень до розвитку інновацій.

Основою для формування кластерів є підприємницька ініціатива, а також можливість або необхідність спільного використання багатьма господарюючими суб'єктами одного чи кількох об'єднуючих факторів, таких як: базова технологія, канали маркетингового просування продукції, система підготовки кадрів, система генерації «ноу-хау», відносяться до єдиного продуктового напрямку.

Кластери забезпечують: диверсифікацію економіки, підвищення конкурентоспроможності, інноваційну орієнтацію, стимулюють розвиток регіонів і територій. У сформованих умовах необхідним стало оновлення форм і методів управління регіональними соціально-економічними системами. Найважливішими напрямками діяльності яких може стати формування кластерів в регіоні. При цьому слід враховувати пріоритетний розвиток окремих видів економічної діяльності на території, що, при

формуванні регіональних кластерів, має бути одним з визначальних питань для досягнення конкурентної стійкості регіону.

Стосовно до України в питаннях можливостей створення і розвиток кластерів стримує, насамперед, низький рівень узгодженості дій учасників агропромислового виробництва та низький рівень розвитку територіальних кооперативних структур.

Нині стоїть найважливіше завдання – визначити ефективний шлях подальшого розвитку агропромислової сфери регіонів у відповідності з тими напрямками, які вже визначені, розвиваються і перевірені часом в країнах – лідерах світової економіки, тобто створення холдингів, систем, кластерів.

### **Висновки до III розділу**

Однією з умов ефективного функціонування галузей АПК в перспективі є створення сучасної системи управління, вдосконалення організаційно-управлінських механізмів на різних рівнях ієрархії. Стосовно до Тернопільської області доцільно, на наш погляд, реалізувати наступні напрямки цього процесу:

- вдосконалення структури і функцій управління АПК на всіх рівнях ієрархії;
- створення вертикально інтегрованих структур (переважно на основі кластерного підходу);
- формування ефективного інформаційного поля.

З метою поліпшення фінансового стану агросектора регіону необхідна також розробка нової системи ціноутворення на сільськогосподарську продукцію, що включає в себе цільові, гарантовані (захисні), заставні, орієнтовані (рекомендаційні) ціни.

Актуальним напрямком є і вдосконалення кредитного механізму. Одним з варіантів вирішення даної проблеми може бути розвиток кредитної кооперації на селі.

Для вирішення завдань вітчизняного агроінноваційного розвитку необхідно здійснити кардинальні перетворення у межах як усієї національної інноваційної системи, так і її аграрної складової. При цьому на рівні агроінноваційної системи, у першу чергу, важливо забезпечити зростання інноваційних пропозицій, підвищення сприйнятливості виробників до нововведень, а також формування ефективного зв'язку науки і виробництва.

Для організації та стимулювання інноваційної діяльності використовуються як прямі, тобто включають безпосередньо фінансову допомогу (державні закупівлі тощо), так і непрямі (податки, норми, підготовка фахівців і т.д.) методи впливу. Для підвищення ефективності наукової роботи та інноваційних процесів в агропромисловому секторі Тернопільської області політика керівництва регіону повинна:

- забезпечувати наукові дослідження необхідними ресурсами;
- проводити постійну підготовку та перепідготовку кадрів з управління наукою, своєчасну вікову змінюваність;
- створювати наукомісткі технології з високою адаптивністю;
- мати програму з удосконалення механізму прискорення передачі наукових досягнень споживачеві і виявлення потенційних споживачів науки;
- вимагати обов'язкового і постійного порівняння досягнутих результатів наукових розробок зі світовим рівнем;
- забезпечувати постійний доступ до результатів науки споживача наукових досягнень.

## ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження щодо управління регіональним агропромисловим комплексом можна зробити наступні висновки.

1. Агропромисловий комплекс (АПК) – один з важливих комплексів національної економіки. Він являє собою сукупність галузей народного господарства, пов'язаних між собою економічними відносинами з приводу виробництва, розподілу, обміну та споживання сільськогосподарської продукції. У структурі АПК, як правило, виділяють галузі, що забезпечують виробництво сільськогосподарської продукції, її переробку, зберігання та реалізацію, виробництво засобів виробництва для АПК та його обслуговування.

2. Агропромислове виробництво є однією з найважливіших галузей розвитку економіки Тернопільської області. Його ефективний розвиток дає можливість гарантувати продовольчу безпеку, отримати ефективний ресурс зовнішньоекономічної діяльності, забезпечити функціонування багатьох галузей агропромислового та рекреаційного комплексів, створити надійне джерело бюджетних надходжень і потужний виробничо-економічний потенціал для розвитку сільських територій.

3. Основною спеціалізацією аграрних формувань Тернопільської області всіх форм власності і господарювання в галузі рослинництві є вирощування зернових культур (пшениці, ячменю, кукурудзи, овес, гречка), цукрового буряка, а також овочі відкритого ґрунту; у галузі тваринництві – виробництво м'яса, молока та яєць.

4. Протягом 2010-2016 рр. відбулося значне збільшення виробництва валової продукції сільського господарства в сільськогосподарських підприємствах – з 2381,8 до 4444,1 млн. грн. або в 1,8 раза. Варто також зауважити, що збільшення відбулося як в галузі рослинництва, так і в галузі тваринництва.

5. В області виробляється вагома частка загальнодержавного обсягу основних сільськогосподарських культур. При чому, якщо за площею землекористування Тернопільська область займає 2,3% в Україні, то за обсягами виробництва продукції рослинництва ключові позиції. Так, по виробництву зернових і зернобобових культур область займає 14 місце, цукрових буряків – 6 місце, ріпаку – 5 місце серед регіонів країни. Сільськогосподарськими підприємствами Тернопільщини в 2016 р., у порівнянні з 2010 р., нарощено виробництво зернових майже в 2 рази, соняшнику – в 11,2 рази, плодів та ягід майже в 4 рази.

6. Поряд із землею важливим ресурсом сільгоспвиробництва є праця. За 2010-2016 рр. середньорічна чисельність працівників зайнятих в сільському господарстві Тернопільської області скоротилася на 20% – з 13724 до 10981 тис. осіб.

7. В 2010-2017 рр. фінансовий стан сільгосппідприємств регіону поліпшувався: збільшувалася прибуток і виручка, скорочувався питома вага збиткових організацій. На протязі 2014-2016 рр. загальна сума чистого прибутку від реалізації сільськогосподарської продукції в підприємствах зросла з 347 млн. грн. до 2590,1 млн. грн. Разом з тим рівень рентабельності також помітно зріс і в 2016 р. він склав 39,8%.

8. Однією з умов ефективного функціонування галузей АПК в перспективі є створення сучасної системи управління, вдосконалення організаційно-управлінських механізмів на різних рівнях ієрархії. Стосовно до Тернопільської області доцільно, на наш погляд, реалізувати наступні напрямки цього процесу:

- вдосконалення структури і функцій управління АПК на всіх рівнях ієрархії;
- створення вертикально інтегрованих структур (переважно на основі кластерного підходу);
- формування ефективного інформаційного поля.

9. З метою поліпшення фінансового стану агросектора регіону необхідна також розробка нової системи ціноутворення на сільськогосподарську продукцію, що включає в себе цільові, гарантовані (захисні), заставні, орієнтовані (рекомендаційні) ціни.

10. Актуальним напрямком є і вдосконалення кредитного механізму. Одним з варіантів вирішення даної проблеми може бути розвиток кредитної кооперації на селі.

11. Для вирішення завдань вітчизняного агроінноваційного розвитку необхідно здійснити кардинальні перетворення у межах як усієї національної інноваційної системи, так і її аграрної складової. При цьому на рівні агроінноваційної системи, у першу чергу, важливо забезпечити зростання інноваційних пропозицій, підвищення сприйнятливості виробників до нововведень, а також формування ефективного зв'язку науки і виробництва.

12. Для організації та стимулювання інноваційної діяльності використовуються як прямі, тобто включають безпосередньо фінансову допомогу (державні закупівлі тощо), так і непрямі (податки, норми, підготовка фахівців і т.д.) методи впливу. Для підвищення ефективності наукової роботи та інноваційних процесів в агропромисловому секторі Тернопільської області політика керівництва регіону повинна:

- забезпечувати наукові дослідження необхідними ресурсами;
- проводити постійну підготовку та перепідготовку кадрів з управління наукою, своєчасну вікову змінюваність;
- створювати наукомісткі технології з високою адаптивністю;
- мати програму з удосконалення механізму прискорення передачі наукових досягнень споживачеві і виявлення потенційних споживачів науки;
- вимагати обов'язкового і постійного порівняння досягнутих результатів наукових розробок зі світовим рівнем;
- забезпечувати постійний доступ до результатів науки споживача наукових досягнень.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України «Про фермерське господарство» від 19.06.2003 р. № 973-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=973-15>
2. Закон України “Про підприємництво” // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – №14. – 168 с.
3. Закон України “Про підприємства” // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – №24. – 273 с.
4. Закон України “Про господарські товариства” від 19.09.1991 № XII / [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>
5. Закон України “Про сільськогосподарську кооперацію” від 17.07.1997 № 469/97-ВР / [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/469/97-вр>
6. Господарський кодекс України // Кодекс України. – 2008. – №11. 260 с.
7. Указ Президента України “Про невідкладні заходи щодо прискорення реформування аграрного сектора економіки” від 3 грудня 1999 р, № 1629/99.
8. Аграрна реформа в Україні / П.І. Гайдуцький, П.Т. Саблук, Ю.О. Лупенко та ін.; за ред. П.І. Гайдуцького. – К.: ННЦ ІАЕ, 2005. – 424 с.
9. Алімова А.Е. Формування кластерних систем як напряму підвищення конкурентоспроможності молокопродуктового пщкомплексу АПК. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_znptdau\\_2013\\_1\\_2\\_3.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_znptdau_2013_1_2_3.pdf)
10. Амбросов В.Я. Забезпечення державної підтримки сільськогосподарського виробництва в умовах членства України у СОТ / В.Я. Амбросов, В.М. Онегіна // Економіка АПК. – 2009. - № 2. – С. 15-24.



11. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: Підручник. 2-ге вид., доп. і перероблене. – К.: КНЕУ, 2004. – 624 с.
12. Вініченко І.І. Інноваційна діяльність аграрних підприємств: стан та пріоритети / І.І. Вініченко / Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2012. – №1 (5) Том 1. – С. 44-48.
13. Гончаров В. Д., Рау В. В. Инновационная деятельность в отраслях АПК России. - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.institutiones.com/agroindustrial/1458-innovacionnaya-deyatelnost-v-otraslyax-apk.html>
14. Дем'яненко М.Я. Державна підтримка як фактор забезпечення конкурентоспроможного аграрного виробництва / М.Я. Дем'яненко, Ф.В. Іваніна // Економіка АПК. 2009. - № 9. – С. 3-9.
15. Деревичко М. АПК в умовах глобалізації // Урядовий кур'єр. – 2009. - №9.
16. Державна цільова програма розвитку українського села на період до 2015 року // Економіка АПК. 2007. - № 11. – С. 3-50.
17. Державне регулювання економіки: навч. посібн. [Електронний ресурс] / С.М. Чистов, А.Є. Никифоров, Т.Ф. Куценко та ін. – Режим доступу: <http://fingal.com.ua/content/view/203/39/>
18. Доронін О.А. Основні проблеми державного управління аграрної політики в сучасних умовах / О.А. Доронін // Наукові праці МАУП. - 2010. - Вип. 3(26). – С. 72-74.
19. Емельянов А. Взаимодействие форм хозяйств в аграрной экономике // Вопросы экономики. - 2003. - № 11. - С. 120-132.
20. Колчанова Е.Е. Предпринимательский потенциал персонала: понятие и эволюция концепций // Аграрный вестник Урала. 2011. - № 7. – С. 74-77.
21. Левченко Н.М. Державне регулювання розвитку АПК – об'єктивна потреба сьогодення // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – № 19. – С. 44-47.

22.Месель-Веселяк В.Я. Аграрна реформа і організаційно-економічні трансформації в сільському господарстві / В.Я. Месель-Веселяк // Економіка АПК, 2010, - № 4. – С.3-18.

23.Молдован Л. В. Форми господарювання в аграрному секторі України в умовах глобалізації / Л.В. Молдован // Економіка АПК. - 2010. - №1. – С. 13-17.

24.Мироненко М.Ю. Державне регулювання економіки АПК. - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2011-3/doc/2/13.pdf>

25.Назаренко С.А. Кластерний механізм підвищення конкурентоспроможності регіону / С.А. Назаренко // Сталій розвиток економіки: Всеукраїнський науково-виробничий журнал. - 2011. - №3. – С. 26-29.

26.Організаційно-економічні проблеми розвитку АПК. – [в 4 ч.] ; за ред. Саблука П. Т. – К. : ІАЕ, 2001.

27.Окорокова Л.Г. Ресурсний потенціал підприємств. СПб.: Санкт-Петербурзький державний технічний університет, 2001. С. 113.

28.Осташко Т.О. Внутрішній агропродовольчий ринок України в умовах СОТ [Текст]: монографія / Т.О. Осташко, Л.Ю. Волощенко, Г.В. Ленінова. – К.: Ін-т екон. та прогнозув. НАН України, 2010. – 208 с.

29.Офіційний сайт Головного управління статистики в Тернопільській області <http://www.te.ukrstat.gov.ua/files/P/P9.htm>

30.Паньків З.П. Земельні ресурси: Навчальний посібник. – Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2008. – 272 с.

31.Поліщук О.О. Інноваційні пріоритети розвитку АПК України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/polischuk-oo-innovatsiyni-prioriteti-rozvitku-apk-ukrayini/>

32.Портер, М. Международная конкуренция / М. Портер; пер. с англ. - М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.

33.Прокопенко К.А. Малі аграрні підприємства в аграрному секторі. / К.А. Прокопенко // Економіка АПК. 2012, - № 4, - С. 100.

34.Про основні засади державної аграрної політики на період до 2015 року : Закон України від 18 жовтня 2005 р. № 2982-IV [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cg>

35.Резнік Н.П. Інноваційна діяльність як фактор підвищення ефективності виробництва // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. праць. - Вип. 198. - Дніпропетровськ. - 2004. - С. 979-985.

36.Саблук П.Т. Аграрна економіка і політика в Україні: підсумки минулого та погляд у майбутнє. В трьох томах. Т. II. Аграрна економіка в умовах демократичного державотворення. – К.: Інститут аграрної економіки, 2001. 484 с.

37.Саблук П.Т. Стратегічні напрями розвитку агропромислового комплексу України / П.Т. Саблук, В.Я. Месель-Веселяк; Інститут аграрної економіки УААН. – К., 2002. – 60 с.

38.Саблук П. Сучасний стан та перспективи розвитку агропромислового комплексу України / П. Саблук // Економіка України. – 2008. – №12. – С. 4–18.

39.Статистичний бюлетень «Витрати на виробництво продукції сільського господарства в сільськогосподарських підприємствах за 2010-2016 рр.» // Головне управління статистики в Тернопільській області: Відповідальна за випуск Савчук В.І. – Тернопіль: – 2017. – 25 с.

40.Статистичний бюлетень «Площі, валові збори та урожайність сільськогосподарських культур, плодів, ягід та винограду в 2016 році» // Головне управління статистики в Тернопільській області: Відповідальна за випуск Савчук В.І. – Тернопіль: – 2017. – 82 с.

41.Статистичний бюлетень «Виробництво продукції тваринництва в 2016 році» // Головне управління статистики в Тернопільській області: Відповідальна за випуск Савчук В.І. – Тернопіль: – 2017. – 82 с.

42. Статистичний щорічник “Сільське господарство України” за 2016 р.  
// Державна служба статистики України: Відповідальний за випуск  
О.М. Прокопенко. – К.: – 2017. – 246 с.

43. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в  
умовах глобалізаційних викликів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
[http://kno.rada.gov.ua/komosviti/control/uk/publish/article?art\\_id=47920](http://kno.rada.gov.ua/komosviti/control/uk/publish/article?art_id=47920).

44. Супрун О.М. Державне регулювання аграрної економіки та  
ефективність сільськогосподарських товариств / О.М. Супрун // Економіка  
АПК. – 2010. - №4. – С. 158-162.

45. Трегобчук В. Інноваційно-інвестиційний розвиток національного  
АПК: проблеми, напрями і механізми // Економіка України – 2006 – № 2. –  
С.4-12.

46. Узнова Н.С. Модернізаційні напрями державного регулювання  
розвитку агропромислового виробництва України. [Електронний ресурс]. –  
Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1838>

47. Ускова, Т.В. Агропромышленный комплекс региона: состояние,  
тенденции, перспективы [Текст]: монография / Т.В. Ускова, Р.Ю.  
Селименков, А.Н. Чекавинский. – Вологда: ИСЭРТ РАН, 2013. – 136 с.

48. Харів П.С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна  
оцінка інноваційних процесів. - Тернопіль: Вид-во "Економічна думка", 2003.  
- 326 с.

49. Школа В.Ю. Інноваційний розвиток АПК України. [Електронний  
ресурс]. – Режим доступу:  
[http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/28243/1/Innovatsiynyi\\_rozvytok.pdf](http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/28243/1/Innovatsiynyi_rozvytok.pdf)

50. Шубравська О. Інноваційний розвиток аграрного сектора економіки:  
теоретико-методологічний аспект // Економіка України. – 2012. – № 1. –  
С.27-35.

51. Шубравська О.В. Інноваційні трансформації агропродовольчого  
сектора економіки // Економіка і прогнозування. – 2010 – № 3. – С. 90-102.

52. Шумпетер Й. Інновації у розвитку підприємництва в аграрній сфері // Економіка АПК. – 2009. – № 1. – С. 12-18.

53. Червен І.І. Аграрний ринок вимагає зваженої цінової політики / І.І. Червен, І.Д. Бурковський, А.В. Бурковська // Економіка АПК. — 2007. — № 3. – С. 99-104.