

**Капінос Н.О.**

кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри геодезії та землеустрою  
Сумського національного аграрного університету

**Прокопенко Н.І.**

старший викладач кафедри геодезії та землеустрою  
Сумського національного аграрного університету

**Гончаров В.В.**

старший викладач кафедри геодезії та землеустрою  
Сумського національного аграрного університету

**Kapinos Natalia**

Candidate of Sciences (Economics),  
Senior Lecturer of the Department of Geodesy and Land Management  
Sumy National Agrarian University

**Prokopenko Natalia**

Senior Lecturer of the Department of Geodesy and Land Management  
Sumy National Agrarian University

**Honcharov Viktor**

Senior Lecturer of the Department of Geodesy and Land Management  
Sumy National Agrarian University

## ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ПОДОЛАННЯ КРИЗИ

## PROBLEMS AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT AGRARIAN SECTOR IN THE CONDITIONS MANAGEMENT CRISIS

*Розроблення стратегій розвитку підприємств стало аксіомою в країнах з розвинутою ринковою економікою. Вміле використання концептуальних та методичних підходів до стратегічного управління приводить до успіху велику кількість зарубіжних компаній. Однак ми впевнені, що розробки зарубіжних учених не здатні бути впровадженими в українських умовах повною мірою, оскільки потрібно враховувати специфічність функціонування та розвитку вітчизняних підприємств. Під час розроблення стратегій в аграрній сфері слід брати до уваги особливості, що характерні для цієї сфери економіки, такі як сезонність, незавершеність виробництва в землеробстві, циклічність отримання сільськогосподарської продукції; наявність підвищеного ризику аграрного виробництва; нестабільність отримання доходів, яка викликає необхідність залучення кредитних позик під поточні витрати; уповільнена оборотність капіталу. Господарська самостійність сільськогосподарських товаровиробників вимагає від них розроблення власних стратегій розвитку, певних ринкових можливостей і конкурентних переваг, аналізу ризику й загроз, передбачення стратегічних небезпек. Обґрунтоване тактичне осмислення, здатність оперативного діяти за зміни ситуації та вміння приводити в життя окреслену стратегію дадуть змогу товаровиробнику досягти поставлених цілей та успішно функціонувати в перспективі.*

**Ключові слова:** земельна реформа, підприємства агропромислового комплексу, система землеустрою, раціональне землекористування, агросфера.

*Разработка стратегий развития предприятий стала аксиомой в странах с развитой рыночной экономикой. Умелое использование концептуальных и методических подходов к стратегическому управлению приводит к успеху большое количество зарубежных компаний. Однако мы уверены, что разработки зарубежных ученых не способны быть внедренными в украинских условиях в полной мере, поскольку нужно учитывать специфичность функционирования и развития отечественных предприятий. При разработке стратегий в аграрной сфере следует принимать во внимание особенности, характерные для этой сферы экономики, такие как сезонность, незавершенность производства в земледелии, цикличность получения животноводческой продукции; наличие повышенного риска аграрного производства; нестабильность получения доходов, которая вызывает необходимость привлечения кредитных займов под*

*текущие расходы; медленная оборачиваемость капитала. Хозяйственная самостоятельность сельскохозяйственных товаропроизводителей требует от них разработки собственных стратегий развития, определенных рыночных возможностей и конкурентных преимуществ, анализа риска и угроз, предсказания стратегических опасностей. Обоснованное тактическое осмысление, способность оперативно действовать при изменении ситуации и умение приводить в жизнь разработанную стратегию позволят товаропроизводителю достигать поставленных целей и успешно функционировать в перспективе.*

**Ключевые слова:** земельная реформа, предприятия агропромышленного комплекса, система землеустройства, рациональное землепользование, агрофера.

*The development of enterprise development strategies has become an axiom in advanced market economies. The skillful use of conceptual and methodological approaches to strategic management is a success for many foreign companies. But we are convinced that the developments of foreign scientists cannot be fully applied in Ukrainian conditions, since they do not take into account the peculiarities of the development of domestic enterprises. When developing strategies in the agricultural sector, one should take into account the specific features of the given economy: seasonality, incompleteness of production in agriculture, cyclicity of production of livestock products; increased risk of agricultural production; uneven income and need for credit for recurrent expenses; slow capital turnover. The economic autonomy of agricultural producers requires them to develop their own development strategies, certain market opportunities and competitive advantages, and account for strategic dangers and threats. Well thought out strategic vision, ability to respond to the changing situation and the ability to carry out a developed strategy ensure the manufacturer to achieve its goals and successful operation in the future. Land management project becomes the only and the main document that allows to properly organizing production and territory, especially agricultural enterprises, to redistribute land in case of change of land ownership; to rationally and effectively use and conserve land resources. We offer a comprehensive vision of the effectiveness (effect) of land management and land management. We find that the balanced development of land management as a mechanism for the development of socio-economic, environmental and legal system of land use in the respective territory is ensured by the interaction of a whole set of conditions and factors aimed at building land relations and systems of land structure that ensure the harmonious functioning of land use and land use other hierarchical levels of economic development of the respective territories. We conclude that the main objective of the agro sphere development strategy is to achieve long-term competitive advantages that will ensure the survival, sustainable functioning and development of agribusiness enterprises. Modern agricultural enterprises have to operate in difficult economic conditions: rising prices for resources, rising inflation and interest rates, reducing the purchasing power of the population, etc. The strategic stability of the enterprise and increasing its efficiency are impossible without identifying and systematizing destabilizing factors, regardless of the scale and specialization of production.*

**Keywords:** land reform, stabilization, development strategy, agrarian sphere, land management system.

**Постановка проблеми.** Однією з проблем, з якою стикаються підприємства будь-якої галузі, є формування та реалізація стратегії зростання в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища.

Основною метою стратегії розвитку підприємства є забезпечення його виживання за довгострокових конкурентних переваг. Однак, як показує практика функціонування домінуючої кількості суб'єктів ринку, не всі українські підприємства спроможні сформувати довгострокові орієнтири розвитку. Навіть маючи стабільне фінансове становище й конкурентні переваги на ринку, їх велика кількість не використовує можливості сформувати стратегію розвитку через відсутність відповідного специфічним українським умовам методичного інструментарію стратегічного менеджменту, який має відображати галузеві особливості діяльності агропромислових підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням формування стратегій стабілізації та розвитку агропромислового комплексу присвятили свої праці І.В. Банева, О.В. Боднар, І.О. Гончаренко, О.М. Бородіна, І.О. Гончаренко, В.А. Гудинський, В.В. Дем'янчук, В.В. Зіновчук, С.М. Кваша, Д.Т. Лупенко, П.М. Макаренко, М.Г. Малік, О.Д. Новікова, О.В. Олійник, Л.М. Радченко, В.В. Россоха, М.І. Сахацький, В.С. Шибанін, В.М. Яценко та інші науковці.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значну кількість публікацій, пов'язаних з дослідженням загальних

проблем економічного розвитку країни та регіонів, робіт, присвячених особливостям стабілізації економічного становища аграрної сфери, недостатньо.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є обґрунтування теоретичних підходів та розроблення практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку підприємств агропромислового комплексу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Повільне вирішення проблеми ринкового реформування за останнє десятиліття привело до істотного зниження основних показників, що характеризують рівень розвитку регіонів, викликало загальну нестабілізацію соціально-економічного становища та сприяло депресивності економіки загалом.

Процес подолання економічної кризи й шлях до її стійкого зростання в Україні пов'язаний з особливою стадією перетворень в економіці, а саме стабілізацією. Стабілізація й розвиток є взаємопов'язаними економічними категоріями, що відображають фазу якісних соціально-економічних перетворень.

Стабілізація й відродження аграрного виробництва на більшості сільських територіях країни припускають підвищення ефективності землекористування через удосконалення системи землеробства та повний облік місцевих умов.

Структурних змін у системі землеробства можна досягти за збереження та підвищення родючості ґрунтів через внесення обґрунтованих доз

мінеральних добрив з огляду на біологічні та агротехнічні чинники. Задля цього необхідно:

- збільшувати площі посіву культур, які підвищують родючість (для зменшення дефіцитності органіки площі посівів під багаторічними травами повинні становити 20–25%, а під сидеральними парами – 8–12%);
- залишати на полях і заорювати солому;
- проводити вапнування ґрунтів з РН нижче 5,0;
- вносити мінеральні добрива обсягом до 50–80 кг д. р. на гектар [1].

Під час проведення земельної політики на певних територіях повинні визначатися пріоритети й джерела коштів для вжиття вищевказаних заходів.

Актуальними залишаються відновлення й розширення посівів зернових та сої. Вдосконалення структури площ посівів, підвищення родючості через внесення оптимальних доз добрив на обмежених ділянках дадуть змогу отримувати врожайність зернових до 17–20 ц/га, картоплі – 150–170 ц/га, овочів – 160–200 ц/га [1]. За таких результатів виробництва продукції рослинництва аграрне підприємство буде рентабельним. За рахунок місцевого виробництва мають задовольнятися потреби регіонів у картоплі та овочах на 75–85%, а в зерні – на 40–50%. Сою планується переробляти в харчові продукти. Високі обсяги виробництва продукції рослинництва мають бути відновлені.

У тваринництві ситуація є дещо складнішою, а підходи до відтворення окремих галузей є різними за складністю. Першочергового відновлення чекають індустріальні аграрні виробництва, що володіють можливостями для стрімкого збільшення обсягів продукції під час проведення санації. До них можна віднести особисті птахофабрики, окремі свинарські комплекси й бройлерні птахофабрики. До більшості сільськогосподарських підприємств необхідно застосувати диференційований підхід для того, щоби зберегти в них молочне скотарство та підвищити його продуктивність, що є ознакою стабілізації та підтримки виробничого потенціалу. В ситуаціях, коли скорочується поголів'я тварин, аграрні господарства найчастіше втрачають можливість його відтворення. На тих підприємствах, де поголів'я корів менше 50 голів, собівартість є вдвічі вищою, ніж на підприємствах з поголів'ям більше за 300 голів [2, с. 268–270].

За відносної стабільності підприємства резервами підвищення ефективності є диверсифікація його діяльності, збільшення номенклатури продукції, що виробляється, і послуг, що надаються. Диверсифікація відбувається через організацію переробки сільськогосподарської продукції, підсобних виробництв, а також під час надання різних послуг. Як бачимо з попереднього досвіду, безболісно входять у ринкову площину підприємства, де розвинені переробка й реалізація продукції безпосередньо споживачу. За такої організації виробництва знижуються витрати, збільшується реалізація, зростають зайнятість працівників, їх доходи, вирішуються соціальні питання.

Результати ефективно функціонуючих підприємств свідчать про те, що для стабілізації стану агропромислового комплексу України за нестачі ресурсів зусилля доречно спрямувати у виробництво,

щоб відновити його та досягти подальшого розвитку, тому основна увага приділяється сферами і галузям, які здатні гарантувати високу віддачу й повернення коштів. Врахування очікувань споживачів, їх платоспроможність, попит мають стати головним орієнтиром діяльності сільськогосподарських товаровиробників в умовах сьогодення та в перспективі [3, с. 62].

Необхідно усвідомити таку проблему: в Україні за наявності великої кількості сільськогосподарських угідь, працездатного населення, яке здебільшого не задіяне у виробництві, залученого виробничого потенціалу не має бути жодного безперспективного сільського поселення. За таких умов природний потенціал і раціональність його використання є невід'ємними умовами країни, що виходить з кризи й долає проблеми [4, с. 42].

Для мобілізації можливостей, закладених в усіх групах сільськогосподарських виробників, необхідно поширити на них заходи щодо вирішення основних проблем, а саме проблем державної підтримки, ветеринарного, агрономічного обслуговування, поставки техніки через лізинг, раціональної обробки землі та надання виробничих послуг (рис. 1).

Резервом підвищення ефективності ведення особистих підсобних і селянських господарств має стати їх взаємодія із сільськогосподарськими підприємствами через організацію спільного виробництва, коли надаються в оренду невикористане майно та земля, виконуються механізовані роботи, надається допомога щодо реалізації продукції та забезпечення кормами. Такий взаємозв'язок поєднує переваги великомасштабного виробництва й приватного інтересу [5, с. 153].

Оптимальний шлях оптимізації землекористування в аграрному секторі на сучасному етапі – це послідовна інтенсифікація. Практичні аспекти інтенсифікації землеробства включають об'ємний спектр факторів, що пов'язані не тільки з додатковим вкладенням, але й з інноваціями технологій, організацією праці, підвищенням продуктивності. На всіх шаблях становлення аграрного виробництва необхідно дотримуватися певної узгодженості. Часом інноваційне ведення виробництва, вдосконалення організації процесів і праці має більший економічний ефект, ніж нові додаткові вкладення. Одночасно потрібно утримувати науково обґрунтовану пропорційність між складовими частинами додаткових вкладень з огляду їх кількості та якості. Тільки за таких умов можливі є зростання продуктивності землі, підвищення економічної ефективності інтенсифікації землеробства [6, с. 224–226].

Кризу в аграрному секторі України неможливо подолати без зміни економічної політики, за якої має місце розумна участь держави в питаннях регулювання господарської діяльності за допомогою економічних методів. Для аграрного виробництва визначального значення набувають усунення диспаритету цін під час стримування зросту цін на промислову продукцію; підтримка сільських товаровиробників; врахування змін платоспроможності та попиту населення, правових та економічних перетворень [2, с. 316].

Навіть за таких кардинальних змін в економічній політиці за наявних умов глибинного спаду й руйну-

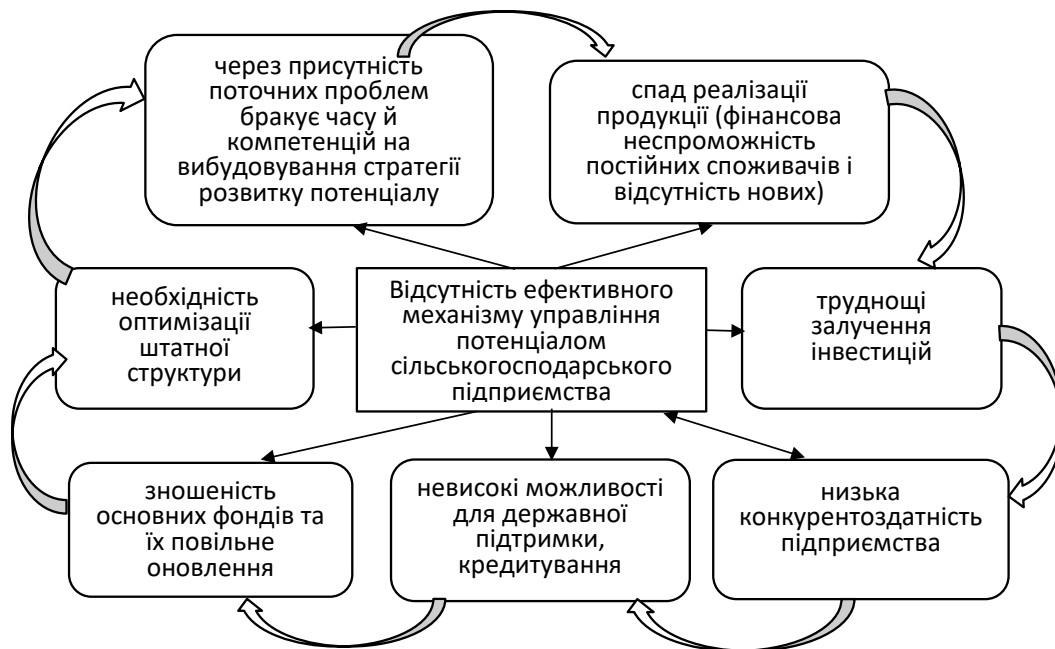


Рис. 1. Взаємозв'язок основних проблем сільськогосподарського підприємства

Джерело: сформовано авторами

вань виробничого потенціалу стабілізація сільськогосподарства в країні потребує тривалого часу. На перший план висуваються регіональні Програми стабілізації та стратегічного розвитку регіонів. Стабілізація економіки регіону передбачає:

- процес накопичення передумов і створення умов всередині системи для позитивної подальшої динаміки;
- прогресивно-рівноважний стан економічної системи регіону, досягнутий на певному етапі розвитку;
- процес переведення економіки регіону в рівноважний стан за допомогою вжиття організаційно-економічних заходів державного впливу й ринкової самоорганізації;
- процес, який включає такі послідовні етапи, як зниження темпів падіння виробництва, фіксація його на певному рівні, нарощування обсягів виробництва на новій технічній та технологічній основі [7].

Фактично стабілізація – це об'єднуючий процес, який дає змогу узгодити, поєднати вирішення проблем збереження економічного потенціалу, його стабілізації та проблем структурної перебудови економіки регіону, перш за все проблем аграрної сфери. Формування стратегії розвитку аграрної сфери на довгострокову перспективу вимагає від держави забезпечення основних напрямів та вжиття організаційно-економічних заходів підвищення його ефективності.

Стратегічний розвиток аграрної сфери унеможливується без проведення аграрної, зокрема земельної, реформи в країні. Безспірним інструментарієм реалізації земельної реформи на різних етапах економічного розвитку України залишається така система землеустрою: проект землеустрою, що є єдиним і головним документом, який дає можливість правильної організації виробництва, особливо

аграрних підприємств, територій; проведення перерозподілу земель за зміни прав земельної власності; раціональне та ефективне використання й зберігання земельних ресурсів [2, с. 302].

Нами пропонується комплексне бачення ефективності (ефекту) системи землеустрою та землевпорядкування (рис. 2).

У поданій схемі наочно показано вплив держави на формування ефективності землеустрою та землевпорядкування, земельні відносини та процес організації використання й охорони земель, результати землекористування. При цьому технологічна ефективність визначає рівень економічної ефективності, а остання – рівень усіх інших видів ефективності.

Нами встановлено, що для досягнення збалансованого розвитку землеустрою, який є механізмом відродження та подальшого розвитку соціально-економічної, екологічної та правової систем землекористування певних територій необхідно забезпечити взаємодію цілої сукупності умов і факторів, які групуються згідно з такими якісними характеристиками:

- 1) необхідність, орієнтири, мета розвитку, задачі розвитку;
- 2) інноваційні аспекти землеустрою та землевпорядкування, застосування продуктів НТП для розвитку землекористування;
- 3) реалізація державної земельної політики, земельної політики територіальних громад; побудова організаційної структури системи землеустрою;
- 4) становлення нормативно-правової інфраструктури;
- 5) врахування менталітету, культури, суспільної свідомості;
- 6) впровадження господарського механізму, системи соціально-економічного розвитку.

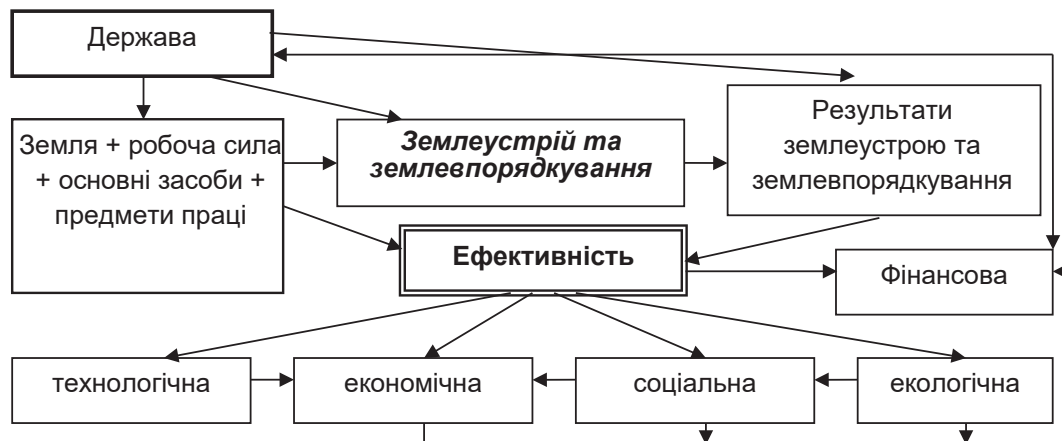


Рис. 2. Формування ефективності землеустрою та землепорядкування

Джерело: сформовано авторами

Інституціональна підтримка збалансованого розвитку землеустрою та землепорядкування територій територіальних громад може мати місце лише за досягнення узгодженості та компліментарності усіх шести блоків, а також за односпрямованості їх розвитку.

**Висновки.** Основою аграрної реформи є відносини власності на засоби виробництва, що визначають спосіб привласнення його результатів. Основні ризики розвитку аграрної сфери певного регіону, продиктовані комплексом соціально-економічних проблем, класифіковані в такий спосіб: макроекономічні ризики; мікроекономічні ризики; природно-кліматичні ризики, соціальні ризики; законодавчі ризики; міжнародні торгово-політичні ризики.

Залежно від умов виробництва можливою є організація великих аграрних підприємств, що базуються на державній або колективно-частковій власності, й невеликих господарств, заснованих на приватній власності, а також всіляких асоціацій, сформованих на кооперативних та акціонерних принципах. Кожна форма господарювання та власності в умовах стабілізації аграрного виробництва та розвитку ринкових структур в подальшому знайде свою нішу.

#### Бібліографічний список:

1. Концепція Державної цільової програми розвитку аграрного сектору економіки на період до 2022 року (проект) URL: <https://agro.me.gov.ua/ua/gromadyanam/konsultaciyi-z-gromadskistyuu/inshe-obgovorennnya/proekt-derzhavnoyi-cilovoyi-programi-rozvitku-agrarnogo-sektoru-ekonomiki-na-period-do-2022-roku?v=5d3e9f404f7b1> (дата звернення: 17.02.2020).
2. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / за ред. О.В. Раєвнева. Харків : ІНЖЕК, 2006. 496 с.
3. Левицький Ю.А., Костін Ю.Д. Визначення місця стратегії розвитку в класифікації стратегій. *Вісник економічної науки України*. 2009. № 2. С. 60–63.
4. Шолойко А.С. Тенденції державної підтримки сільськогосподарства. *Економіка АПК*. 2012. № 5. С. 41–44.
5. Баюра Д.О., Петрук В.В. Теоретичні аспекти розвитку стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової нестабільності. *Наукові праці НДФІ*. 2014. Вип. 2 (67). С. 153–158.

6. Головінов М.І., Литвинов О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2011. Вип. 21.19. С. 224–228.
7. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року / за ред. Ю.О. Лупенка, В.Я. Месель-Веселяка. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2012. 182 с.

#### References:

1. Kontseptsiya Derzhavnoyi tsil'ovoyi prohramy rozvytku ahrarnoho sektoru ekonomiky na period do 2022 roku (proekt) [Concept of the State Target Program for Development of the Agricultural Sector for the Economy until 2022 (draft)] Available at: <https://agro.me.gov.ua/ua/gromadyanam/konsultaciyi-z-gromadskistyuu/inshe-obgovorennnya/proekt-derzhavnoyi-cilovoyi-programi-rozvitku-agrarnogo-sektoru-ekonomiki-na-period-do-2022-roku?v=5d3e9f404f7b1> (accessed: 17 February 2020).
2. Rayevnyeva O.V. (2006) *Upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva: metodolohiya, mekhanizmy, modeli* [Enterprise development management: methodology, mechanisms, models] : monohrafiya / Kharkiv : ІNZhEK (in Ukrainian).
3. Levytskiy Yu.A., Kostin Yu.D. (2008) Vyznachennya mist-sya stratehiyi rozvytku v klasyfikatsiyi stratehiy [Determining the place of development strategy in the classification of strategies]. *Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrayiny*, no. 2, pp. 60–63.
4. Sholoyko A.S. (2012) Tendentsiyi derzhavnoyi pidtrymky sil's'koho hospodarstva [Trends in state support for agriculture]. *Ekonomika APK*, no. 5, pp. 41–44.
5. Bajura D.O., Petruk V.V. (2014) Teoretychni aspekty rozvytku stratehichnoho planuvannya na pidpryyemstvakh v umovakh rynkovoyi nestabil'nosti [Theoretical aspects of strategic planning development in enterprises in conditions of market instability]. *Naukovi pratsi NDFI*, vol. 2, no. 67, pp. 153–158.
6. Gholovinov M.I., Lytvynov O.I. (2011) Stratehiya rozvytku pidpryyemstva: sutnist' i oznaky [Enterprise development strategy: essence and features]. *Naukovyy visnyk Natsional'nogo lisotekhnichnogo universytetu Ukrayiny*. Vol. 21.19, pp. 224–228.
7. Lupenko Yu.O., Mesel-Veselyak V.Ya. (2012) Stratehichni napryamy rozvytku sil's'koho hospodarstva Ukrayiny na period do 2020 roku [Strategic directions of development of agriculture of Ukraine for the period till 2020]. Kyiv : NNTs "IAE" (in Ukrainian).