

УДК 332.1

**Димченко О.В.**

доктор економічних наук,  
професор кафедри економіки підприємств,  
бізнес-адміністрування та регіонального розвитку,  
Харківський національний університет міського господарства  
імені О.М. Бекетова

### СТРАТЕГІЯ І МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АПК

*У статті розглянуто стратегію і механізм розвитку підприємств АПК і доведено, що за різних часів української дійсності в її національній економіці незмінно залишалася вагомою і пріоритетною сфера сільськогосподарського виробництва. Агропромисловий комплекс України навіть в складних умовах сьогодення має достатньо розвинутий і багатопрофільний потенціал. Доведено, що під механізмами в управлінні розвитком розуміється певна структурно-функціональна організація, достатньо стійка і відлагоджена, яка здійснює процес прийняття і виконання рішень, розподіл ресурсів і виконує технологічні операції. Таких механізмів у системі управління фермерським господарством чи підприємством декілька, а вже на регіональному рівні їх цілком множинна, у числі таких: формування земельних відносин, забезпечення конкурентоспроможності, впровадження інновацій, експертної діяльності, екологічної безпеки. У статті доведено, що агропромисловий комплекс Харківщини характеризується відносно стабільним трендом розвитку з періодичними орієнтаціями щодо окремих складників його потенціалу.*

*Ключові слова:* сільське господарство, потенціал, розвиток, стратегія, механізми, досвід Харківщини, об'єднані громади.

### СТРАТЕГИЯ И МЕХАНИЗМ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ АПК

**Дымченко Е.В.**

*В статье рассмотрены стратегия и механизм развития предприятий АПК и доказано, что в разное время украинской действительности в ее национальной экономике неизменно оставалась весомой и приоритетной сфера сельскохозяйственного производства. Агропромышленный комплекс Украины даже в сложных условиях имеет достаточно развитый и многопрофильный потенциал. Доказано, что под механизмами*

в управленні розвитком розуміється *определенная структурно-функциональная организация, достаточно устойчивая и отлаженная, которая осуществляет процесс принятия и выполнения решений, распределение ресурсов и выполняет технологические операции. Таких механизмов в системе управления фермерским хозяйством или предприятием несколько, а уже на региональном уровне их цель множественная, в числе таких: формирование земельных отношений, обеспечение конкурентоспособности, внедрение инноваций, экспертной деятельности, экологической безопасности. В статье доказано, что агропромышленный комплекс Харьковщины характеризуется относительно стабильным трендом развития с периодическими ориентациями по отдельным составляющим его потенциала.*

*Ключевые слова:* сельское хозяйство, потенциал, развитие, стратегия, механизмы, опыт Харьковщины, объединенные общины.

## THE STRATEGY AND MECHANISM OF AGROINDUSTRIAL ENTERPRISES DEVELOPMENT

Dymchenko Olena

*It has been proved that at different times of Ukrainian reality in the national economy the agricultural production sphere was always a significant and priority area. Agro-complex of Ukraine, even in the difficult terms of present time, has the developed enough and multi-field potential. It able to provide the requirements of the state and populations in high-quality products, considerably to increase the fate of export, work out the internal problems of effective innovative development of problem of alteration of agrocomplex as a modern system. It is well-proven that under mechanisms in a management development understands certain structural-functional organization, proof enough and debugged, that carries out the process of acceptance and implementation of decisions, carries out allocation of resources and executes technological operations. Such mechanisms in control system of farm or enterprise a few, and already at regional level their aim great number, in a number such: formation of land relations, ensuring competitiveness, introduction of innovations, expert activity, environmental safety. It is proved in the article that the agroindustrial complex of Kharkiv region is characterized by a relatively stable development trend with periodic orientations concerning individual components of its potential. The agroindustrial complex has a satisfactory financial condition with a small input of resources for development, including the technical base. It is highlighted that local government, the creation of OTGs provide confidence that this reform is quite effective and able to provide impetus to the development of agro-industrial complex. In strategic planning of the agricultural sector's development, besides the usual trend characteristics, it is important to take into account significant innovation moments (state support mechanisms, prospects for land reform, the success of decentralization and the creation of OTG, agrarian infrastructure development programs and suburbanization).*

*Keywords:* agriculture, capacity, development, strategy, mechanisms, experience of the Kharkiv region, united communities.

**Постановка проблеми.** За різних часів української дійсності в її національній економіці незмінно залишалася вагомою і пріоритетною сфера сільськогосподарського (с/г) виробництва. Ресурсами для стійкої позиції АПК є й залишаються землі, люди на землі та клімат. Новітня світова історія докорінно змінила техніко-технологічну базу виробництва, але практично не змінила соціальні потреби в сільськогосподарській продукції, і мало того, ці потреби невпинно зростають, особливо у зв'язку зі зростанням чисельності населення на Земній кулі та зростанням його вимог до якості продуктів харчування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у розвиток сільського господарства своїми науковими працями зробили: В.Г. Андрійчук, О. Бородіна, П. Гайдучський, О.П. Градова, В. Юрчишин, П. Сабчук, М.І. Хоружний, О.М. Шпичак, О.В. Садовник, Г. Мінцберг, К. Прахар, Е. Чендлер.

Наше завдання – продовжити наукове забезпечення АПК на сучасному рівні з урахуванням глобальних змін і локальної специфіки.

**Постановка завдання.** Мета статті – сформулювати теоретико-методичний підхід та визначити логіку розбудови стратегії АПК і механізмів її забезпечення на місцевому рівні, включаючи перші кроки діяльності ОТГ.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Науковці відзначають і б'ють на сполох у частині катастрофічного загострення вже в найближчий пер-

спективі трьох проблем: клімато-екологічної, водної і продуктової [1; 3; 4]. Ці проблеми разом є найбільш впливовими для сільського господарства, і скільки б ми не виділяли сучасні «тектонічні» зрушення у сфері послуг, інформатизації і розвитку інтелектуального капіталу, альтернативи розвитку сільського господарства як першооснови системи харчового забезпечення людства поки що не існує.

Для України, у якій для цього є й ресурси, й історичний досвід, складність цієї проблеми у світовому соціально-економічному просторі та її загострення є якраз позитивним чинником розвитку, головне – не потрапити в пастку «втрачених можливостей», в «інституційну пастку» [2; 6] недалекоглядності.

Агропромисловий комплекс України навіть у складних умовах сьогодення має достатньо розвинутий і багатопрофільний потенціал. Він практично в змозі забезпечити потреби держави і населення у високоякісній продукції, значно збільшити свою частку експорту, вирішити внутрішні проблеми ефективного інноваційного розвитку проблеми перебудови АПК як сучасної системи. І цей третій складник потенціалу АПК (розвиток) ми пропонуємо поставити на перше місце. Це означає, що має бути забезпечене оновлення вітчизняної «експортно-імпоротної політики» у сфері сільськогосподарського виробництва й індустрії переробки ресурси в кінцеві ринкові товари з високою доданою вартістю. Цей третій складник, на нашу думку, найбільш реальний, оскільки перебудова

має відбуватися на ініціативах «знизу», на місцевому рівні, тобто на підприємствах, фермерських господарствах, домогосподарствах. Держава має змінити свою стратегію управління сільським господарством і перейти на механізм регулювання, а не управління. У стандартній моделі управління держава залишає за собою лише деякі функції: законодавчі, регіональної, інноваційної стратегії, інституційного забезпечення, нагляду і контролю.

У новій моделі діяльності і розвитку АПК змінюються функції і компетенції по всій ієрархічній структурі державного впливу на сільське господарство: область, район, об'єднана територіальна громада, фермери, підприємці.

Процес реальних зрушень у сфері зміни управління економікою країни у цілому й у сфері сільського господарства вже розпочато, і він в активній фазі. Це можна відслідкувати на матеріалах Харківської області. В області щодо АП стратегічні цілі більш-менш прописані, напрями і заходи намічені, ділова практика із цих питань накопичується. Але є й невирішені питання.

У зв'язку із цим, формуючи стратегію розвитку АПК, пропонуємо таку концептуальну модель підходу до управління розробленням і реалізацією нової стратегії (рис. 1).

Як слідує з наведеного рис. 1, об'єкт розвитку (АПК) формує свою стратегію виходячи зі специфіки територіального розміщення (1), спеціалізації (2), стану інфраструктури (3), зв'язків зі стейкхолдерами (4), сезонності (5). У структурі потенціалу розвитку виділяється (виробничий (П1), ресурсний (П2), кадровий (П3), науково-технічний (П4), організаційно-економічний (П5), інформаційний (П6).

Бачення і проектування розвитку взаємопов'язані зі станом інституційної бази (культура бізнесу, «правила гри», нормативи) і станом інвестиційної забезпеченості (власні кошти, гранти, державні субсидії, залучені інвестиції). Для забезпечення процесу розвитку одних ресурсів недостатньо, має бути сформована ціла система механізмів, що реалізують стратегію [9].

Під механізмами в управлінні розвитком розуміємо певну структурно-функціональну організацію, достат-

ньо стійку і відлагоджену, яка здійснює процес прийняття і виконання рішень, здійснює розподіл ресурсів і виконує в управлінні технологічні операції (організаційні, економічні, інформаційного обміну і контролю). Таких механізмів у системі управління фермерськими господарствами чи підприємствами ми визначаємо декілька, а вже на регіональному рівні їх ціль множинна, серед них: формування земельних відносин, забезпечення конкурентоспроможності, впровадження інновацій, механізми експертної діяльності, екологічної безпеки та ін.

На рис. 1 не показано механізми розвитку інфраструктури та соціального захисту, але це окрема проблематика і в її сферу входить цілий комплекс заходів та інструментів створення умов для достойного життя населення за рахунок підвищення заробітної плати, розвитку житлового будівництва, розбудови заходів освіти, культури та охорони здоров'я.

Складність перебування організаційно-економічного механізму в сільськогосподарському секторі України пов'язана зі специфікою регіонів і наявністю ризиків. Серед особливостей і ризиків відзначимо:

- недосконалий інститут ринкової конкуренції, в якому агрохолдинги мають монопольну силу;
- супротив старої адміністративної структури законодавчим та інституційним інноваціям;
- малий досвід ОТГ;
- ризик креативних запозичень і брак власних коштів;
- ризик залучення інвестицій;
- ризик рейдерства.

У «Стратегії», що розроблялася ще п'ять років тому для національного АПК, визначимо 11 проблем, серед яких:

- нерівномірність розвитку укладів (різних форм власності);
- нестабільність конкуренції;
- низькі темпи техніко-технологічного оновлення;
- відсутність мотивації робітників;
- незавершеність земельної реформи [7].

З іншого боку, є й позитиви, до яких слід віднести: - суспільну потребу й ініціативу, яка базується на традиціях значної частини населення до сільського способу життя;

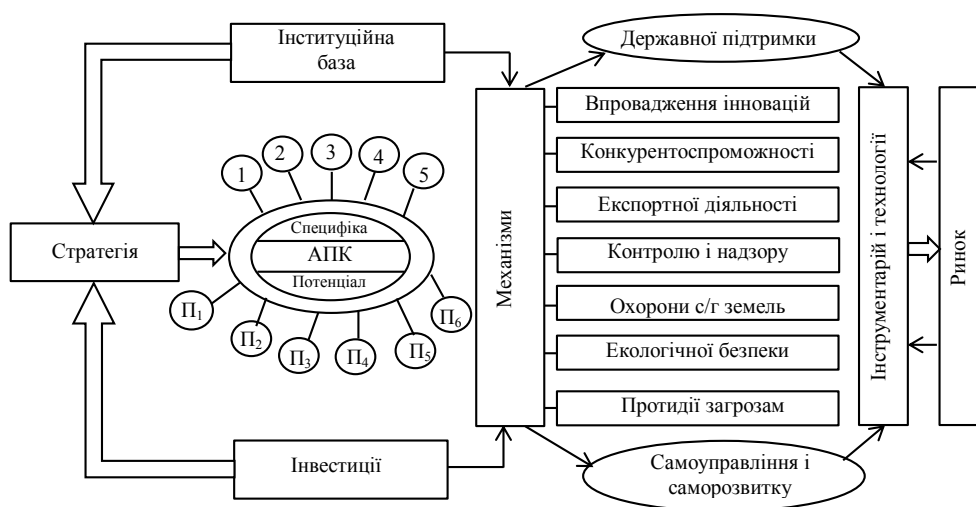


Рис. 1. Структурні елементи стратегії розвитку АПК

- позитивний досвід успішності сільськогосподарського бізнесу в зарубіжних країнах;
- продукція цієї галузі є завжди ліквідним товаром;
- вітчизняні регіони в ресурсному відношенні мають високі рангові позиції в світовому просторі (земля, клімат, водозабезпечення, ландшафт).

Розробляючи стратегію та механізми розвитку АПК, слід урахувувати відмінності та протиріччя в різних секторах сільському господарстві та в методах управління з позицій інтересів кожного окремого суб'єкта господарювання.

Розкриємо це положення на потенціалі і завданнях розвитку АПК Харківської області [8], яка має такий агропромисловий потенціал:

- земельний фонд – 3 141,8 тис. га, з яких сільськогосподарських угідь – 2 411,5 тис. га;
- фермерських господарств – 1 259 од.;
- господарських товариств – 410 од.;
- приватних підприємств – 201 од.;
- валова продукція АПК – 14 154, 4 млн. грн. (5,7% від нац. обсягу),

з яких підгалузь рослинництва – 11 152,2; тваринництва – 3 002,2 млн. грн.

У Харківській області середньооблікова чисельність штатних працівників – 555 558 осіб (2018 р., у всіх сферах діяльності). Із них у сільському, рибному та лісовому господарстві – 23 073, тобто 4,3%. Зрозуміло, що практично весь сільськогосподарський потенціал кадрів розміщений у районах [4].

Кількість сільськогосподарських тварин у господарствах усіх категорій: великої рогатої худоби – 186,2 тис. голів, свиней – 152,3 тис. голів, у тому числі на сільгоспдприємствах (88,7 та 68,9 тис. голів відповідно). Як слідує з наведених даних, понад 70% сільгосппродукції тваринництва виробляється в домогосподарському секторі. Щодо рослинництва, то ми маємо зворотню ситуацію. Частина домогосподарств населення у загальному виробництві, у %: м'ясо (реалізація у живій масі – 57,2, молока – 54,7 по Україні).

У ґрунтовому покриві області переважають чорноземи типові (40%), звичайні (34,5%). Загальна площа лісів – 417,6 тис. га. На область припадає лише 2,65% від загальної кількості водних ресурсів України, з них 89% – поверхневі ресурси.

Сільського населення – 19,1% від усього наявного населення (2 695,1 тис. осіб). Область розділена на 27 районів, селищ та сіл – 673.

За підсумками 2018 р. індекс валової продукції сільського господарства в усіх категоріях господарств становив 106,0% (по Україні – 107,8%), за цим показником область посіла 10-е місце, у тому числі в сільськогосподарських підприємствах – 109,7% (по Україні – 112,1%), у господарствах населення – 101,7% (по Україні – 102,2%) [4].

Індекс виробництва валової продукції тваринництва за 2018 р. становив 101,7% (по Україні – 100,3%), за цим показником область посіла 5-е місце, у т. ч. у сільгоспдприємствах – 104,3% (по Україні – 102,8%), у господарствах населення – 99,9% (по Україні – 98,1%) [4].

За 2018 р. усіма категоріями господарств реалізовано худоби та птиці на забій (у живій масі) 117,7 тис. т, вироблено 526,6 тис. т молока, одержано 604,4 млн. шт. яєць. До 2017 р. обсяг реалізації худоби і птиці на забій зменшився на 5,1% (по Україні збільшення на 1,0%), виробництво молока збільшилося на 0,8% (по Україні зменшення на 1,8%), виробництво яєць збільшилося на 8,9% (по Україні збільшення на 4,1% [4]).

Індекс валової продукції по галузі рослинництва становить 107,2% (по Україні – 110,7%), у т. ч. у сільгоспдприємствах – 110,7% (по Україні – 114,8%), у господарствах населення – 102,3% (по Україні – 104,4%).

За даними структурних підрозділів райдержадміністрацій, у 2018 р. аграріями придбано 1 139 од. техніки на суму 1 583,6 млн. грн., у тому числі: тракторів – 206 од. (382,7 млн. грн.), зернозбиральних комбайнів – 80 од. (316,5 млн. грн.), ґрунтообробної техніки – 199 од. (113,2 млн. грн.), посівної техніки – 175 од. (246,9 млн. грн.) та іншої техніки і обладнання – 479 од. (524,3 млн. грн.). (Довідково: у 2017 р. придбано 1 350 од. на суму 2095,6 млн. грн.)

Індекс споживчих цін на продукти харчування за січень-грудень 2018 р., по відношенню до грудня 2017 р. становив 109,7% за середнього значення по Україні 108,1% [4].

У Харківській області 27 районів, різні за аграрним потенціалом і з різною спеціалізацією. Виберемо за еталон один із таких, що входить до п'ятірки передових і «універсальних», – Нововодолазький.

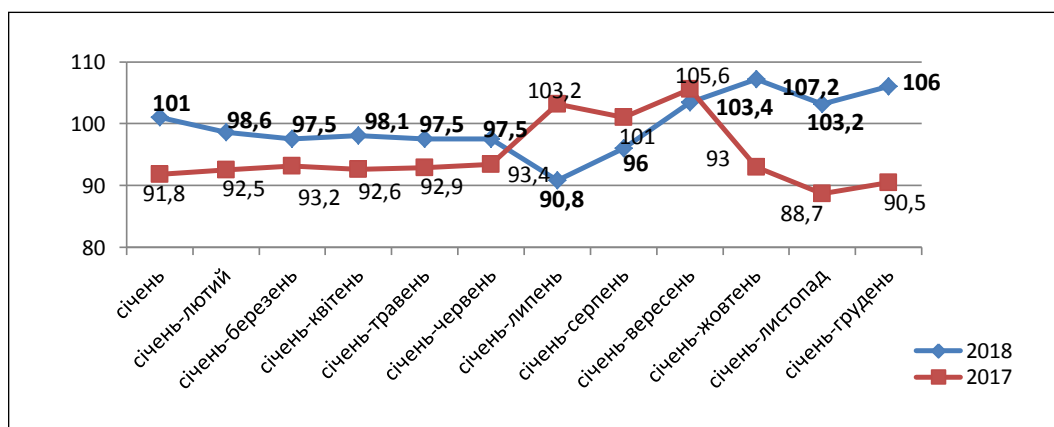


Рис. 2. Динаміка індексу валової продукції сільського господарства за 2017 та 2018 рр. (% до відповідного періоду попереднього року)

Нововодолажський район за 2018 р. виконав загальний обсяг робіт і отримав (реалізував) продукцію на суму 461,3 млн. грн. Бюджет району – 356 млн. грн., зростання за рік на 13,1% (у частині власних доходів). Структура доходу: з фізичних осіб – 28,2 млн. грн., рентна плата за користування надрами – 59,8 млн. грн., єдиний податок – 14,0 млн. грн., податок на майно, нерухомість – 1,5 млн. грн. Неподаткові надходження становили 1,7 млн. грн. [4].

Уже на цих даних можна визначитися, що економіка району не є локомотивом розвитку, оскільки 50% у бюджет надходить «із землі і корисних копалин», а частка неподаткових надходжень майже нульова. Якщо врахувати видатки, то 87% із них витрачено на соціальне забезпечення і соціальний захист, освіту й охорону здоров'я. Виходить, що все, що заробили, все й витратили на «поточне забезпечення», а не на розвиток, на коштів залишається мінімум. За всієї складної ситуації за 2017 і 2018 рр. сільгоспсектором закуплено 82 одиниці техніки, на що витрачено 113 млн. грн., що еквівалентно 17% вартості реалізованої в 2018 р. продукції.

У структурі району створена одна об'єднана територіальна громада зі 155 млн. грн. власного бюджету, що становить майже третину районного потенціалу. Виробничі показники в ОТГ щодо аграрно-промислового сектору на 10–20% вищі за районний рівень у цілому. Така ж ситуація і в інших ОТГ області, з чого слідує висновок, що створення ОТГ в Україні є важ-

ливою передумовою активації процесів розвитку як соціуму, так і економіки, передусім її сільськогосподарського сектору.

Досвід роботи ОТГ Харківщини показує, що саме створення цих нових структур самоуправління ввело в реальну практику інструментарій стратегічного планування. Зокрема, на Харківщині з 18 ОТГ стратегічні плани розвитку вже розробили 13 об'єднань.

**Висновки з проведеного дослідження.** Наведені характеристики сільськогосподарського сектору області у цілому та її окремого району дають такі підстави для стратегічного прогнозу.

- Агропромисловий комплекс Харківщини характеризується відносно стабільним трендом розвитку з періодичними флуктуаціями щодо окремих складників його потенціалу.

- АПК має задовільний фінансовий стан із поки що недостатнім вкладом ресурсів у розвиток, у т. ч. в технічну базу.

- Реформування місцевого самоврядування за моделлю створення ОТГ дає впевненість, що ця реформа є досить результативною і здатна забезпечити значний імпульс розвитку АПК.

- У стратегічному плануванні розвитку АПК області, крім звичайних трендових характеристик, важливо врахувати суттєві інноваційні моменти (механізми державної підтримки, перспективи земельної реформи, успіхи децентралізації і створення ОТГ, програми розвитку аграрної інфраструктури і субурбанізації).

1. Бородіна О., Прокоп І. Сільський розвиток в Україні: проблеми становлення. *Економіка України*. 2009. № 5. С. 59–64.

2. Варченко О.М. Складові економічного механізму сталого розвитку сільського господарства. *Економіка та управління АПУ*. 2012. Вип. 8. С. 5–10.

3. Гребеннікова А.А. Розвиток сільського господарства на інноваційній основі. *Ефективна економіка*. 2016. Вип. 12. URL: <http://www.minagro.gov.ua>.

4. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

5. Крюкова І.О., Непочатенко В.О. Стратегія інноваційного розвитку пріоритетних галузей аграрного виробництва. *Економіка: реалії часу*. 2013. Вип. 4. С. 133–141. URL: [ibris-nbuiv.com.ua](http://ibris-nbuiv.com.ua).

6. Стратегія розвитку аграрного сектору економіка України на період до 2020 р. Київ, 2013. URL: <http://minagro.gov.ua/node/7644>.

7. Стельмащук А.М. Держави регулювання економіки : навчальний посібник. Тернопіль : ТАНГ, 2000. 315 с.

8. Сердюк Ю.І., Шмейковська Т.О. Особливості інвестицій в сільському господарстві. *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури*. 2015. С. 304–305.

9. Хоружний М.Й. Економіка села в контексті організаційно-економічних трансформацій. *Економіка АПК*. 2010. Вип. 11. С. 136–139.

E-mail: [polkin87@ukr.net](mailto:polkin87@ukr.net)