

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ****ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ  
імені С. З. ГЖИЦЬКОГО****Факультет економіки та менеджменту****Кафедра публічного управління  
та адміністрування****Допускається до захисту****„\_\_” \_\_\_\_\_ 2021 р.****Зав. кафедрою \_\_\_\_\_****проф. Парубчак І.О.****ДИПЛОМНА РОБОТА****Студента ІВАНИЩИНА ОРЕСТА ОЛЕГОВИЧА****на тему: «Реформування публічного управління та адміністрування  
земельними ресурсами на сучасному етапі в Україні»****на присвоєння кваліфікації – магістра публічного  
управління та адміністрування****Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)****проф. Парубчак І. О.  
(вчене звання, прізвище та ініціали)****Консультант \_\_\_\_\_  
(підпис)****\_\_\_\_\_  
(вчене звання, прізвище та ініціали)****Консультант \_\_\_\_\_  
(підпис)****\_\_\_\_\_  
(вчене звання, прізвище та ініціали)****Львів 2021**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕФОРМУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ В УКРАЇНІ.....	6
<b>1.1. Теоретичний базис і логічний конструкт взаємодії управління та адміністрування земельних ресурсів.....</b>	<b>6</b>
<b>1.2. Особливості реформування та розвитку ресурсів у взаємодії земельних територіальних структур.....</b>	<b>12</b>
<b>1.3. Концептуальний підхід до адміністрування та управління владними і підприємницькими земельними ресурсами.....</b>	<b>18</b>
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКУ ЗЕМЕЛЬНИХ РЕСУРСІВ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ В УКРАЇНІ .....	26
<b>2.1. Міжнародний та вітчизняний досвід, тенденції розвитку взаємодії структур земельних ресурсів управлінським методом .....</b>	<b>26</b>
<b>2.2. Вплив інституційного середовища на розвиток і поведінку економічних властивостей земельних ресурсів.....</b>	<b>32</b>
<b>2.3. Практика реалізації стейкхолдерського підходу в розвитку приватних та державних земельних ресурсів .....</b>	<b>36</b>
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ РОЗВИТКУ ЗЕМЕЛЬНИХ РЕСУРСІВ УКРАЇНИ.....	43
<b>3.1. Організаційний механізм стратегії взаємодії земельних ресурсів на основі кластерного підходу .....</b>	<b>43</b>
<b>3.2. Сучасні інструменти підвищення ефективності розвитку земельних ресурсів на сучасному етапі.....</b>	<b>54</b>
<b>3.3. Науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення процесів адміністрування і управління земельними ресурсами по забезпеченню збуту продукції.....</b>	<b>63</b>
РОЗДІЛ 4. СОЦІАЛЬНА ТА КОРПОРАТИВНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ.....	70
РОЗДІЛ 5. ЦИВІЛЬНИЙ ЗАХИСТ.....	81
ВИСНОВКИ .....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96

## ВСТУП

На сучасному етапі розвитку України постійна готовність і відкритість державних органів до конструктивного діалогу з підприємницькими структурами виступає, з одного боку, в якості реакції на зростаючі вимоги, що пред'являються до господарської діяльності, а з іншого - як механізм підвищення рівня життя громадян.

При цьому рішення існуючих проблем організації взаємодії владних і підприємницьких структур має відбуватися у всіх галузях економіки, особливе значення серед яких в умовах забезпечення продовольчої безпеки України має агропромисловий комплекс.

Активна підтримка розвитку земельних структур вже знаходить своє відображення в гармонізації інтересів влади і бізнесу (наприклад, в діяльності Ради з розвитку підприємництва при Міністерстві економічного розвитку України), розвитку масштабів галузі (від 1730 суб'єктів господарювання в 2014р. до більш ніж 3220 в 2019 р.), стійке зростання обсягів виробництва і реалізації продукції (за останні роки зростання реалізованої продукції тільки підприємствами харчової промисловості зріс на 25,7%).

Це підкреслює не тільки актуальність подальшого розвитку співпраці владних та земельних ресурсів, а й свідчить про гостру необхідність розробки відповідних механізмів і моделей їх взаємодії, обґрунтуванні їх логіки і адаптації до динамічної ринкової кон'юнктури.

Організація взаємодії владних і земельних ресурсів з метою послідовного соціально-економічного розвитку створює фундамент стабільності України в цілому і її продовольчої безпеки зокрема. Зміцнення такого фундаменту має підкріплюватися систематичним удосконаленням як сучасних інструментів підвищення ефективності взаємодії владних і земельних ресурсів, так і розробкою організаційного механізму його стратегії.

Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретико-методичних положень і розробка науково-практичної рекомендації щодо підвищення ефективності організації взаємодії владних і земельних ресурсів. Поставлена

мета досягнута в результаті рішення наступних завдань:

- Досліджувати теоретичний базис і сформувати логічний конструкт взаємодії владних і земельних ресурсів;
- Удосконалити схему інституційного середовища розвитку взаємодії владних і земельних ресурсів;
- Розробити концептуальний підхід до організації взаємодії владних і земельних ресурсів;
- Вивчити міжнародний досвід і тенденції розвитку взаємодії владних структур і агробізнесу;
- Визначити ступінь впливу інституційного середовища на розвиток і поведінку економічних агентів в аграрній сфері;
- Вивчити практику реалізації стейкхолдерського підходу в розвитку приватного та державного партнерства;
- Удосконалити організаційний механізм стратегії взаємодії владних і земельних ресурсів з використанням кластерного підходу;
- Запропонувати до використання сучасні інструменти підвищення ефективності взаємодії владних і земельних ресурсів;
- Сформулювати науково-практичні рекомендації по вдосконаленню взаємодії владних і земельних ресурсів і забезпечення збуту продукції.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в можливості використання сучасних інструментів підвищення ефективності взаємодії владних і земельних ресурсів з орієнтацією на збут продукції. Впровадження результатів проведеного дослідження дозволить підвищити ефективність організації взаємодії владних і земельних ресурсів.

Основні положення дисертації доведені до рівня науково - методичних підходів і практичних пропозицій. Найбільшу практичну значимість мають пропозиції щодо вдосконалення підходів до формування стратегії взаємодії владних і земельних ресурсів, яка включає організаційний механізм взаємодії на основі кластерного підходу з використанням сучасних інструментів, спрямованих на збільшення обсягу збуту виробленої продукції.

За результатами дослідження на захист виносяться наступні положення, що містять елементи новизни:

1. Категоріальний апарат: аграрно-підприємницькі структури; взаємодія владних і земельних ресурсів; інституційне середовище взаємодії владних і земельних ресурсів; стратегії взаємодії владних і земельних ресурсів; кластерний гіпер / супермаркет.

2. Логічний конструкт взаємодії владних і земельних ресурсів.

3. Концептуальний підхід до організації взаємодії владних і земельних ресурсів.

4. Науково-методичний підхід до визначення ступеня впливу інституційного середовища на розвиток і поведінку економічних агентів в аграрній сфері.

5. Науково-методичний підхід до оцінки ефективності організації взаємодії владних і земельних ресурсів.

6. Організаційний механізм стратегії взаємодії владних і земельних ресурсів.

7. Моделі державно-аграрно підприємницького партнерства в рамках кластера і збутової функції кластера.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕФОРМУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ В УКРАЇНІ

### **1.1. Теоретичний базис і логічний конструкт взаємодії управління та адміністрування земельних ресурсів**

У сучасних умовах соціально-економічного розвитку України одним з головних факторів, що визначають перспективи розвитку суспільства, разом з політикою і економікою, є траєкторія взаємин владних і підприємницьких структур.

Практика ведення підприємницької діяльності в агропромисловій сфері свідчить про те, що сьогодні все більший вплив на планування поточної і перспективної роботи земельних ресурсів має рівень їх взаємодії з державними органами.

Підкреслюючи готовність державних органів України до ринкових перетворень, що сприяє підвищенню рівня життя населення та добробуту громадян, розробка теоретичного базису та побудова логічного конструктора їх взаємодії, перш за все, з аграрно - підприємницькими структурами, є вкрай необхідним.

Наслідком такої необхідності впливу владних і земельних ресурсів один на одного повинні стати не тільки узгодженість їх дій, але і взаємне врахування інтересів. Не ставлячи собі за мету критичний аналіз понять «владні структури», «підприємницькі структури» (так як цьому присвячено значну кількість досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних вчених), відзначимо їх ключові особливості, які представляють інтерес для нашого дослідження [42, ст.112]. Погоджуючись з думкою деяких авторів, під владними структурами в контексті подальшого дослідження будемо розуміти сукупність організацій і установ, що представляють і реалізують державну владу. При цьому до ключових особливостей діяльності владних структур з економічної точки зору

слід віднести наступні:

- Реалізацію виключно публічних функцій, які виступають в якості гаранта «правил гри» між усіма учасниками ринку;

- Монопольне право на регулювання підприємництва;

- Легальні повноваження по контролю діяльності суб'єктів підприємницької діяльності.

У свою чергу, підприємницькі структури (синонім - підприємство), виступаючи, з одного боку, основним суб'єктом підприємницької діяльності, а з іншого - об'єктом уваги відповідних державних органів, можуть бути визначені як:

- Самостійні суб'єкти господарювання, які утворюються для задоволення потреб суспільства і є організованою сукупністю об'єктів і процесів (управлінських, виробничих, організаційних, інформаційних), які взаємопов'язані і взаємодіють між собою з метою отримання прибутку або позитивного соціального ефекту;

- Система соціально-економічних, організаційно-економічних, політико-економічних, техніко-економічних, екологічних відносин між підприємцями і власниками факторів виробництва щодо створення нових комбінацій факторів виробництва з метою ефективною адаптації до змінного середовища господарювання [37, ст.80];

- Суб'єкти ринкових відносин, діяльність яких спрямована на отримання прибутку.

Дане визначення, не претендує на абсолютну точність формулювання, є базовим з тієї точки зору, що воно вказує на зв'язку і відносини між галузями і виробництвами, які безпосередньо беруть участь в агропромисловому виробництві. Не можна відзначити, що аграрним структурам характерний, як правило, високий рівень інтеграції (вертикально, горизонтальної) при збереженні економічної самостійності.

Результати аналізу спеціальної економічної літератури дозволяють стверджувати, що взаємодія між галузями є основою ефективного

функціонування земельних ресурсів. У процесі господарської діяльності аграрно - підприємницькі структури використовують різні види ресурсів: матеріальних, інформаційних, сировинних, фінансових, трудових, енергетичних, технологічних та інших. Сукупність усіх цих ресурсів знаходиться в процесі постійного руху, перетворення і відновлення, набуваючи форми потоків. Отже, чим більш розвинута господарська діяльність підприємства, тим складніше рух і характер використання ресурсів.

Стосовно особливостей функціонування земельних ресурсів і використання ними наявних ресурсів, слід акцентувати увагу на тому, що їх ефективне використання, яке великою мірою визначає рівень взаємодії з державними органами, залежить від напрямків діяльності.

Таким чином, аграрно-підприємницькі структури - це самостійно функціонуючі економічні одиниці, селекційно-генетична, виробничо-технологічна, організаційно-управлінська і соціально – економічна діяльність яких, спрямована на отримання прибутку, регулюється законами підприємництва і орієнтована на максимальне задоволення потреб населення в продуктах харчування і товарах народного споживання [26, ст.39].

Розглядаючи взаємодію владних і підприємницьких структур, слід звернути увагу на той факт, що у вітчизняній спеціальній літературі використовуються різні словосполучення, а саме: державно-приватного партнерство, приватно-державне партнерство, в деяких випадках - муніципальної-приватне партнерство, суспільно-приватне партнерство. Беручи до уваги існуючі моделі взаємодії владних і підприємницьких структур, практичний аспект їх реалізації повинен базуватися на наступних тезах.

По-перше, розвиток економіки має супроводжуватися необхідністю змін в системі відносин «влада-бізнес», в тому числі мова повинна йти і про формування інституційного середовища, зі своїми особливостями для кожної галузі економіки.

По-друге, взаємодія владних і підприємницьких структур можливо тільки завдяки формуванню нових територіальних об'єднань громад, формування



виконкомів рад в новому форматі і за умови стабільного поповнення місцевих бюджетів. Тут на особливу увагу заслуговують саме аграрно - підприємницькі структури і інтеграційні процеси між ними, враховуючи їх значущість для жителів, так як вони пропонують товари і послуги для всіх верств населення, забезпечують зайнятість і надходження до місцевого бюджету.

По-третє, розвиток відносин між владними та підприємницькими структурами має стати постійною складовою їх діяльності, виходячи з розуміння необхідності постійного акумулювання ресурсів (в тому числі для оновлення засобів виробництва) і недостатності обсягів бюджетного фінансування. Вищесказане повинно прийматися до уваги поряд з галузевими особливостями підприємницьких структур. Так, аналізуючи публікації в досліджуваній проблематики, варто зазначити, що на взаємодію владних і земельних ресурсів впливають як об'єктивні галузеві особливості, так і суб'єктивні, обумовлені державною політикою в сфері аграрного виробництва [18, ст.93].

Така ситуація підкреслює необхідність спільних дій владних та земельних ресурсів для найбільш ефективної співпраці. Постановка цільових орієнтирів владних і земельних ресурсів на різних рівнях економіки дозволить здійснити послідовний перехід від цілей до засобів досягнення їх, чому будуть присвячені наступні етапи дослідження. При цьому відзначимо, що досягнення цільових орієнтирів можливо тільки при наявності їх індикаторів, до яких можна віднести:

1. Економічні індикатори:

- Зростання доходів населення і рівня суспільного добробуту;
- Створення і розвиток нових ефективних форм і методів партнерства і співпраці владних, земельних ресурсів і суспільства;
- Зростання чисельності прибуткових земельних ресурсів;
- Детінізація діяльності земельних ресурсів, внаслідок чого збільшення податкових надходжень до бюджетів відповідних рівнів.

- 2) Соціальні індикатори:

- Зменшення кількості бюрократичних і ресурсних бар'єрів для діяльності

земельних ресурсів;

- Збільшення кількості створених нових робочих місць, зниження рівня безробіття;

- Зниження соціальної напруженості в суспільстві;

- Підвищення якості товарів, послуг для населення.

Досягнення балансу інтересів усіх сторін і цільових орієнтирів діяльності дасть можливість не тільки врахувати галузеві особливості, але і отримати вигоду всім можливим суб'єктам, які зачіпають взаємодія владних і земельних ресурсів:

1. Вигода для владних структур: гарантії конструктивного діалогу з підприємницькими структурами; реформування існуючих та створення нових робочих місць; зменшення витрат на надання послуг державою (наприклад, в соціальній сфері); зростання ефективності функціонування державних інфраструктурних об'єктів та інших;

2. Вигода для земельних ресурсів: додаткові джерела фінансування; спрощення співпраці з державними органами; створення позитивного іміджу про діяльність в суспільстві;

3. Вигода для суспільства: зростання рівня життя населення; розвиток соціальної інфраструктури; підвищення якості товарів, послуг і т.д.

З огляду на вищесказане, взаємодія владних і земельних ресурсів дозволяє перетворити слабкі сторони їх діяльності в сильні. Не можна не відзначити, що перетворення слабких сторін діяльності владних і земельних ресурсів в сильні в рамках їх взаємодії можливо тільки при дотриманні відповідних принципів. Результати аналізу думок вчених і фахівців, які займаються вивченням принципів взаємодії владних і підприємницьких структур, дозволяють стверджувати, що даному питанню в спеціальній економічній літературі приділено значну увагу. Однак вчені формулюють загальні, теоретичні принципи такого взаємодія, які не враховують представлену раніше специфіку діяльності земельних ресурсів [6, ст.57].

Важливість і значимість принципу безперервності полягає в тому, що він

враховує мінливі інтереси владних і земельних ресурсів при співробітництві, які буду мати динамічний характер взаємодії. А це означає, що взаємодія владних і земельних ресурсів повинні бути регулярними, тому необхідно приділяти постійну увагу його підтримки і розвитку.

Принципи добровільності та обов'язковості підкреслюють, що взаємодія владних і земельних ресурсів базується на внутрішніх переконаннях кожного суб'єкта, з одного боку, і на виконанні взятих на себе зобов'язань - з іншого. Відкритість, виступаючи таким принципом, полягає в прозорості взаємодії владних і земельних ресурсів і взаємне довірі до діяльності один одного.

Слід окремо акцентувати увагу на тому, що для земельних ресурсів при взаємодії з владними особливе значення має принцип компліментарності. Сутність даного принципу зводиться до того, що аграрно - підприємницькі структури здатні гармонійно доповнювати і розвивати соціальні функції держави (продовольчу безпеку, забезпечення зайнятості) [71, ст.310].

Реалізація принципів знаходить своє відображення на процесі взаємодії владних і земельних ресурсів, в якому умовно можна виділити три етапи. Порівняна інформація, що характеризує сутність етапів взаємодії владних і земельних ресурсів з відповідними принципами, що дозволило прийти до висновків:

- Для першого або початкового етапу ключову роль грають рівність, добровільність і обов'язковість при взаємодії владних і земельних ресурсів. Реалізація даних принципів дозволить виділити наявні проблеми в галузі, визначити і узгодити можливі шляхи їх вирішення з взаємним урахуванням інтересів. На даному етапі також відбувається стратегічне управління процесом взаємодії владних і земельних ресурсів, тобто визначаються загальні цілі, обґрунтовуються взаємні інтереси і оцінюються соціальні очікування;

- Реалізація принципів безперервності та компліментарності на другому етапі взаємодії владних і земельних ресурсів дозволяє максимально адаптувати такий процес до діяльності кожного суб'єкта, приводячи тим самим до формування ефекту (соціального, економічного). Етап безпосередньо

пов'язаний з оперативними управлінням взаємодії владних і земельних ресурсів, сутність якого зводиться до прийняття та узгодження рішень, залучення необхідних ресурсів, реалізації розроблених механізмів;

- Контроль за взаємодією владних і земельних ресурсів відбувається на третьому етапі, для реалізації якого особливе значення мають принципи законності і відкритості. Результатом контрольних дій має бути не тільки вдосконалення певних механізмів, а й розвиток комунікаційного процесу між владними та земельними ресурсами, а також суспільством (громадськими організаціями, об'єднаннями).

Таким чином, необхідність взаємодії владних і земельних ресурсів продиктована сучасними реаліями ведення підприємницької діяльності, галузевими особливостями і є обов'язковим атрибутом соціально орієнтованої економіки, спрямованої на узгодження інтересів її суб'єктів. Сформований логічний конструкт взаємодії владних і земельних ресурсів, в основу якого було покладено теоретичний базис досліджуваної проблематики, дозволив виділити елементи (інтереси, принципи) на які має бути спрямована дія відповідного механізму [61, ст.50].

При чому цей механізм взаємодії владних і земельних ресурсів знаходиться по впливом факторів в інституційному середовищі, обумовлюючи тим самим логіку подальшого дослідження.

## **1.2. Особливості реформування та розвитку ресурсів у взаємодії земельних територіальних структур**

Сільське господарство як невід'ємна частина економіки України грає важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки та її стійкості в довгостроковій перспективі, яка спрямована на підвищення забезпеченості якісним продовольством і його доступністю для повноцінного харчування та здорового способу життя.

Головний тренд розвитку сільського господарства області - упор на малі підприємства і приватну ініціативу, яку всіма способами повинно стимулювати

державна. Однак поки що не існує взаємовигідних форм співпраці між державою і фермерами, при яких можливо ефективний розвиток галузі. Розглянувши основні дефініції до визначення можна зробити наступні висновки:

- Інституційне середовище встановлює порядок, який задовольняє потребам всім суб'єктам господарювання, і формує необхідні умови і стимули підприємницьких суб'єктів;

- Інституційне середовище, включає в себе не тільки державну підтримку підприємництва, а й соціально-культурні традиції та уявлення.

Звідси, інституційне середовище взаємодії владних і земельних ресурсів це система норм і правил, які задовольняють потребам всіх суб'єктів господарювання, і формує необхідні умови і стимули для земельних ресурсів.

Державна політика може бути ефективною щодо розвитку земельних суб'єктів тільки за умови, якщо вона збігається з цілями і мотивами діяльності самих підприємців. Важливу роль в системі роботи інституційного середовища грають законодавчий акти і програми підтримки земельних підприємців.

Для отримання кваліфікованих консультацій по розробляються законопроектів і їх спільного обговорення запрошуються представники Міністерства агропромислової політики та продовольства, Міністерства економічного розвитку, 2018 рік був важким для аграріїв, які займалися вирощуванням зернових, зернобобових, овочевих культур. Через весняно-літньої посухи врожайність знизилася в порівнянні з 2017 роком більш ніж на 40%, що, в свою чергу, відбилося на багатьох галузях тваринництва [54, ст.145].

Деякі сільськогосподарські виробники відчували дефіцит кормової бази, через що доводилося в оперативному режимі шукати шляхи вирішення даної проблеми. Але більшість проблем було пов'язано з податкової системою, яка просто не дозволяла вітчизняним сільгоспвиробникам розвиватися.

Інституційне забезпечення розвитку економіки України сконцентровано на правових ініціативах, спрямованих на формування механізмів, що сприяють зниженню невизначеності ведення бізнесу і зростанню ділової активності.

Міністерством було проаналізовано 10567 проектів нормативних

правових актів, проведена робота над 800 нормативно-правовими актами, в т. ч. 5 розроблені за участю Міністерства і знаходяться на розгляді в Народному Раді України. Дані нормативні правові акти передбачають механізми швидкої адаптації до мінливих зовнішньої і внутрішньої ситуації, а також сприяють ефективному розвитку підприємницької ініціативи.

В результаті підтримки і розвитку сільського господарства, а також рішення основних проблем необхідно позначити основні напрямки, за якими має здійснюватися розвиток взаємодії владних і земельних ресурсів:

1. Удосконалення земельного законодавства і розвиток ринку землі для забезпечення чіткої специфікації і захисту прав власності. Тут позначається і той факт, що перші нормативно-правові акти, регламентують діяльність у сфері сільського господарства, були прийняті в Україні порівняно пізно. Йдеться про двох документах: законі «Про фермерське господарстві» і законі «Про особисте селянське господарство», які вступили в силу 2016 року. Таким чином, парламентарії України затвердили два різних типи господарювання.

2. Зниження податкового навантаження для аграрників. Принципи оподаткування викладені в Законі України «Про податкову систему». У республіці діє спеціальний податковий режим для сільгоспвиробників. Від сплати сільськогосподарського податку, згідно з останньою редакцією закону, звільнені власники земельних ділянок до 1 гектара. Платники, у свою чергу, звільнені від сплати інших видів зборів: для них залишається тільки податок на прибуток (20%) і сам сільськогосподарський податок (від 1% до 3% від валового доходу в залежності від виду діяльності). Половина суми з податку на прибуток відправляється в бюджет області, а інша половина - на спеціальний рахунок підприємства. Використовувати ці кошти підприємець може тільки для розвитку виробництва [40, ст.180].

3. Зниження конкурентоспроможності імпоротної продукції за рахунок підвищення ефективності вітчизняного виробництва. Міністерством були розроблені чотири галузеві програми, які проходять узгодження в установленому законодавством України порядку і вирішують проблеми

імпортозаміщення:

- Програма «Розвиток картоплярства і овочівництва в Закарпатській області на 2018-2022 рр.»;
- Програма «Розвиток скотарства в Закарпатській області на 2018-2022 рр.»;
- Програма «Розвиток свинарства в Закарпатській області на 2018-2022 рр.»;
- Програми «Розвитку садівництва у Волинській області України на 2018-2022 рр.».

4. Впровадження інноваційних методів управління та технологій виробництва і підвищення конкурентоспроможності сільської продукції на зовнішньому ринку. Демонстраційні ділянки дають свої плоди. Так, на полях областей зійшла озима пшениця елітного сорту Зеленоградський селекції. Аграрії району стежать за позитивними властивостями даної культури. За словами Міністра агропромислової політики та продовольства України, наукові експерименти в сільському господарстві допоможуть не тільки підвищити врожайність, але і поліпшити якість вирощуваних культур. Що позитивно позначиться на забезпеченні республіканського продовольчого запасу і цінах на продукти харчування, такі як овочі, хліб і інше. А також це підвищить ефективність земельних підприємств і їх конкурентоспроможність на зовнішньому ринку [33, ст.15].

Нерівномірний розвиток сільського господарства України наштовхує на виділення інститутів державного регулювання, що дозволило б розробляти програми розвитку аграрного сектора з урахуванням особливостей їх роботи, а це дозволить посилить продовольчу безпеку області.

Прийнята в Уряді України постанова «Про затвердження тимчасового порядку набуття зерна і (або) продуктів його переробки у сільськогосподарських товаровиробників в процесі проведення державних закупівельних і державних товарних інтервенцій» розроблений для забезпечення продовольчої безпеки, зниження продуктового дефіциту,

пов'язаного з блокадою з боку українських влади, а також забезпечення регулюючого впливу на продовольчий ринок України.

Незважаючи на те, що розвиток сільського господарства стримує економічна і політична нестабільність в області, за допомогою інститутів можливо домогтися забезпечення динаміки сталого економічного зростання. Інститути виступають в якості опори для розвитку і підтримки аграрників. З огляду на значимість функціонування інституційного середовища необхідно розробляти і впроваджувати інституційні механізми.

Інституційні механізми - «це, по суті, правила для правил, це сукупність правових, організаційних, фінансово-економічних норм, забезпечують взаємозв'язок, реалізацію та цільове вплив інститутів на економічних суб'єктів». Характерними особливостями функціонування земельних ресурсів, що відрізняються від інших є:

1. Господарство базується на приватній власності на засоби виробництва, результати праці і землю;
2. Значно менше в порівнянні з колективними господарствами масштаби виробництва, поєднання натурального і товарного господарства;
3. Відсутність чітко вираженого поділу праці та поєднання в одному особі підприємця, працівника і менеджера (керівника);
4. Одна з форм індивідуального аграрного підприємництва, заснована переважно на праці власника і членів його сім'ї, безпосередньо зацікавлені в подальшому нарощуванні власності;
5. Повне самовідтворення в операційному і виробничо – господарчому циклі, що забезпечується отриманими доходами [24, ст.96].

Питання взаємодії державних органів та земельних ресурсів в рамках формування економічного потенціалу набувають особливої значущості. Аграрне підприємництво потребує підтримки держави за наступними напрямками: - Пільгове кредитування, субсидування;

- Зниження адміністративних бар'єрів;
- Програмно-цільовий метод ведення бізнесу (укладання контрактів між



владною і агроструктурами на поставки товарів, виконання робіт або надання послуг); -

Надання грантів на розвиток сільськогосподарських структур; -

Інноваційна спрямованість бізнесу і зовнішнє інвестування.

Розглядаючи економічну взаємодію між владними та аграрними структурами, хотілося б відзначити, що незважаючи на економічну блокаду з боку України активно розвиває економіку в сільському господарстві. Підтвердженням, тому є проект постанови Уряду України «Про затвердження тимчасового порядку набуття зерна і (або) продуктів його переробки у сільськогосподарських товаровиробників в процесі проведення державних закупівельних і державних товарних інтервенцій» розроблений для забезпечення продовольчої безпеки, зниження продуктового дефіциту, пов'язаного з блокадою з боку українських влади, а також забезпечення регулюючого впливу на продовольчий ринок України.

Прийняття проекту Постанови дозволить створити сприятливі умови для економічного впливу держави на агропромислове виробництво, в тому числі для стабілізації ринку сільськогосподарської продукції, сировини і продовольства. Даний ринковий механізм регулювання стану агропромислового ринку дозволяє здійснювати відбір тих обсягів зерна, реалізація яких була б скрутна і за цінами, які дозволяють сільськогосподарським виробникам продовжувати свою діяльність.

Сьогодні сільське господарство вибрано як пріоритетний напрям розвитку економіки України. Саме тому Голова області приділяє особливу увагу аграрній галузі. Але для вирішення поставлених завдань агропромисловий комплекс України, як ніколи, потребує висококваліфікованих молодих фахівців, які будуть готові привнести нові віяння і ідеї в нашу галузь.

Саме тому міністерство проводить системну роботу по залученню молодих кадрів в сільськогосподарську галузь, а також намагається всіляко популяризувати аграрні професії. Наприклад, в 2018 році представники Мінагропрому провели ряд зустрічей зі студентами та випускниками провідних

вузів області, де обговорювали питання перспектив аграрного освіти.

Погіршення стану аграрного сектора негативно відображається на обсягах обороту добрив і призводить до того, що більшість підприємств є нерентабельними і з цієї причини не можуть купувати добрива. Складна політична та економічна ситуація, вплинула на зниження темпів зростання ринку добрив і обсягів їх споживання. Важливе місце займають дорадчі та інформаційні служби [12, ст.71].

Інформаційне забезпечення діяльності повинно забезпечувати всіх учасників агробізнесу та фермерів самої оперативною інформацією щодо попиту на різні види продукції і ціни на неї на різних ринках, біржах і тому подібне. Оперативна інформація дозволить формувати маркетингову підтримку сільгоспвиробників, що сприятиме швидшому пошуку і збуту продукції.

Таким чином, виявлення основних напрямків дозволяє узагальнити існуючі проблеми та визначити основні пріоритетні напрямки взаємодії владних і земельних ресурсів, що допоможе в виявленні та вирішенні проблем взаємодії владних і земельних ресурсів, а також полегшить роботу аграрників і підвищить привабливість території України в суспільстві.

### **1.3. Концептуальний підхід до адміністрування та управління владними і підприємницькими земельними ресурсами**

Сучасні тенденції розвитку земельних ресурсів пов'язані з виникненням все нових підходів до визначення показників для оцінки суспільного добробуту, які об'єднують не тільки економічні, соціальні, політичні, а й екологічні фактори розвитку підприємництва. З урахуванням таких факторів (перелік яких значний), подальший розвиток земельних ресурсів вимагає обов'язкового врахування екологічних чинників і принципів діяльності.

Необхідно шукати нові напрямки раціонального природокористування, пов'язані з підтримкою важливих для життєдіяльності людини і виробництва стандартних умов, запобігати виснаженню земельних, водних, лісових та інших

ресурсів. Вищесказане повинно знаходити своє відображення при розробці концептуального підходу до організації взаємодії владних і земельних ресурсів.

Екологічна ситуація, яка була обумовлена інтенсивним сільськогосподарським виробництвом, вимагала пошуку його альтернативних технологій, які були б спрямовані на поліпшення структури і відтворення природної родючості ґрунтів, виробництво екологічно безпечних продуктів харчування і поліпшення стану навколишнього середовища [8, ст.21].

Результату аналізу спеціальної літератури дозволяють зробити висновок про те, що серед таких видів сільськогосподарського виробництва розрізняють:

- Біодинамічне сільськогосподарське виробництво;
- Екологічне сільськогосподарське виробництво;
- Біоінтенсивне міні-землеробство;
- ЕМ-технології (Effective Microorganism Technologies);
- Малозатратне стійке землеробство;
- Органічне виробництво.

Процес розвитку альтернативного сільського господарства в світі було розпочато в 20-х роках і пов'язаний з розробкою концепції «біодинамічного сільськогосподарського виробництва», згідно з якою людина повинна жити в гармонії з навколишнім середовищем, відчуваючи себе частиною виселення і підтримуючи природний баланс в господарюванні.

У біодинамічному виробництві широко використовуються біодинамічні препарати і забезпечується підвищення родючості ґрунтів за рахунок природних добрив, компостів. При веденні біодинамічного виробництва приділяється значна увага дотриманню календарних строків сівби.

Екологічне сільськогосподарське виробництво пов'язане з обмеженням застосування пестицидів і гнучким ставленням до органічним і природним мінеральних добрив (в тому числі водорозчинні форми). Значна увага приділяється дотриманню сівозмін, які повинні забезпечувати збереження родючості ґрунтів.

При цьому процес обробки ґрунту зводиться до мінімуму і полягає

виключно в розпушуванні, безвідвальної оранки. Боротьба з бур'янами проводиться головним чином механічними і біологічними методами. Прихильники біоінтенсивного міні-землеробства бачать необхідним створення системи господарювання, яка забезпечувала б біологічну активність ґрунту і живих організмів. Біоінтенсивне міні-землеробство «допускає застосування в обмежених кількостях хімічних пестицидів і мінеральних добрив, передбачаючи можливість використання пестицидів для підтримки високих і сталих врожаїв без зниження якості отримуваної продукції» [72, ст.30].

Дані технології засновані на використанні змішаних культур корисних мікроорганізмів, що існують в природних умовах. Будучи осередками зростання для швидкого розмноження корисної мікрофлори в ґрунті, вони сприяють посиленому росту рослин і тварин. Мікроорганізми стабілізують біологічні процеси і сприяють підвищенню родючості ґрунту і росту рослин без глибокої оранки, додаткових прополок, поливу і застосування хімічних добрив.

У свою чергу, на такому ґрунті вирощуються здорові і якісні зелені корми, які після додавання відповідних препаратів (виготовлених на основі ефективних мікроорганізмів) перетворюються в високоякісні та легкозасвоювані. Мало затратне стійке землеробство передбачає використання системи агротехнічних прийомів, реалізація яких пов'язана з:

1. Створенням у верхньому шарі ґрунту сприятливих умов для проростання насіння і розвиток рослин на початкових етапах вегетації;
2. Формуванням структури нижніх шарів ґрунту, максимально забезпечують реалізацію її потенціалу для розвитку кореневої системи рослин і формування гарантованого врожаю.

Іншими словами, в основі малозатратного сталого землеробства – відмова від інтенсивної механічної обробки землі і застосування прямого посіву з збереженням на поверхні ґрунту поживних залишків. Концептуальною основою органічного виробництва є положення, сільськогосподарське виробництво має нагадувати природну екосистему і ґрунтуватися на принципах балансу корисних речовин. Першою відмінною рисою цього виробництва є

заміна хімічних добрив на органічні, які отримують шляхом утилізації органічних відходів, хоча іноді застосовуються деякі повільно діючі мінеральні добрива (томасшлак, базальтову пилу) [65, ст.176].

Іншою ознакою, який відрізняє органічне виробництво, є обробка ґрунту без перевертання пласта, завдяки чому в неї проходять мікробіологічні процеси. Для знищення бур'янів застосовують механічні та термічні засоби. Ефективна взаємодія владних і земельних ресурсів сприяє більш збалансованому використанню потенціалу сільського господарства, розвитку сільського господарства та економіки в цілому, допускаючи не тільки державні витрати на розвиток сільського господарства, але і добровільні витрати підприємств по розвитку підприємництва, що в свою чергу сприяє появі додаткових імпульсів для розвитку території.

Одним з перспективних інструментів досягнення ефективного взаємодії владних і підприємницьких структур в агробізнесі, а також функціонування агропромислового комплексу країни, орієнтованого на забезпечення продовольчої безпеки і реалізацію експортного потенціалу, є програмно-цільовий метод, в основу якого закладені державні програми.

Склад цих програм має відповідати цілям, принципам і завданням реалізації стратегії розвитку агропромислового комплексу. Це може бути єдина комплексна програма розвитку агропромислового комплексу з відповідними підпрограмами розвитку галузей агропромислового комплексу або окремі галузеві програм.

Цілі, завдання, склад заходів зазначених програм повинні формуватися з урахуванням цілей і завдань стратегії діяльності, вдосконалення механізмів правового регулювання і проведення наукових досліджень в області розвитку агропромислового комплексу. Всі існуючі заходи державного впливу на підтримку галузі агропромислового комплексу можна представити у вигляді багаторівневої системи, в якій окремо можуть бути передбачені заходи прямої і непрямой підтримки, а також регіональний і муніципальний рівні управління агропромислового комплексу.

Не можна не відзначити, що цілісність розробляється концептуальному підходу надає аналіз сучасного стану аграрної сфери. Виходячи з проблем і перспектив взаємодії владних і земельних ресурсів, а також планованих (і вже досягнутих) результатів реалізації програм, концептуальний підхід умовно передбачає поліваріантність своєї інтерпретації при досягненні цільових орієнтирів.

Згідно з першою інтерпретацією запропонованого концептуального підходу, для взаємодії владних і земельних ресурсів слід посилити сформовані тенденції розвитку України, продовжити комерціалізацію сільськогосподарського виробництва. Державними органами слід продовжити політику активної підтримки земельних ресурсів [57, ст.34].

Друга інтерпретація розробленого концептуального підходу передбачає збільшення обсягів державної підтримки розвитку аграрної сфери та соціальної інфраструктури; диверсифікацію агропромислового комплексу при відсутності реального механізму і фінансових джерел їх реалізації. Дані заходи будуть сприяти поліпшенню матеріального становища і діяльності земельних ресурсів і одночасно забезпечать розв'язання проблем зайнятості, екологічної безпеки сільськогосподарського виробництва і проживання.

Третій варіант інтерпретації концептуального підходу полягає в створення умов для забезпечення комплексного взаємодії владних і земельних ресурсів і передбачає реалізацію моделі державно-аграрного підприємницького партнерства в рамках агро-кластера. Пропонований агро-кластер, з одного боку: - Є основою реалізації програм «супер інтенсивного яблуневого сад на площі 90 га в Кропивницькому районі України на 2017 - 2023 рр.»;

- «Розвиток і регулювання ринку зерна на Житомирщині на 2018-2020 рр.»; - «Розвиток скотарства на Запоріжжі на 2018 – 2023рр.»;

- « Розвиток картоплярства і овочівництва на Львівщині на 2019 - 2023 рр.». А з іншого - включає повний цикл: виробництво, зберігання, переробка і збут продукції. Поліваріативність запропонованого концептуального підходу забезпечується його структурно-змістовним наповненням.

Так, перший блок сформованого концептуального підходу до організації взаємодії владних і земельних ресурсів пов'язаний з формуванням його теоретичних основ в рамках першого розділу магістерської роботи, а саме: обґрунтуванням логічного конструкту такої взаємодії, спрямованого на мінімізацію виникнення конфліктів інтересів з одночасним забезпеченням рівності всіх суб'єктів при взаємодії, удосконаленням інституціонального середовища розвитку при взаємодії владних і земельних ресурсів [44, ст.95].

З метою вдосконалення підходів до формування стратегії взаємодії владних і земельних ресурсів другий блок концептуального підходу і, відповідно, другий розділ магістерської роботи спрямований на вивчення не тільки міжнародного досвіду в досліджуваній проблематики і аналізу сучасної практики розвитку приватно-державного партнерства, але і на обґрунтування впливу інституційного середовища на розвиток і поведінку економічних агентів в аграрній сфері.

З огляду на вищесказане, основні акценти в розробленому концептуальному підході до організації взаємодії владних і земельних ресурсів зроблені на:

- Комплексність - розглядаються всі можливі види господарської діяльності земельних ресурсів, які можуть лежати в основі ефективної взаємодії з державними органами; реалізація кожного напрямки діяльності повинна бути обґрунтована з економічної точки зору, для чого у відповідних програмах відведено розділ із зазначенням необхідних формул розрахунку і критеріїв ефективності [36, ст.111].

- Відкритість - використання методів стратегії (за участю як владних, так і земельних ресурсів), обговорення можливих шляхів реалізації проектів або програм.

- Широку участь суб'єктів взаємодії - в процесі розробки і реалізації моделі державно- аграрно підприємницького партнерства в рамках агро-кластера необхідно максимально використовувати знання, досвід і уявлення про найефективніші шляхи узгодження інтересів всіх зацікавлених сторін.

Йдеться про реалізацію стейкхолдерського підходу в розвитку приватно-державного партнерства, чому присвячений окремий етап представленого дослідження.- Опору на місцеві ресурси - досягнення поставлених цілей і завдань взаємодії владних і земельних ресурсів відбувається, перш за все, за рахунок мобілізації місцевих фінансових, матеріально-технічної, трудових ресурсів, однак не виключає залучення інвестицій чи інших зовнішніх ресурсів.

- Інституціоналізація - реорганізація і удосконалення схеми інституційного середовища розвитку взаємодії владних і земельних ресурсів, яка дозволяє об'єднати інститути, що сприяють розвитку сільського господарства. Результатом дослідження теоретичних основ взаємодії владних і земельних ресурсів служить ряд висновків, а саме:

1. Послідовність і взаємозумовленість елементів теоретичного базису взаємодії владних і земельних ресурсів продиктована сучасними реаліями ведення підприємницької діяльності, галузевими особливостями і є обов'язковими атрибутом соціально орієнтованої економіки, спрямованої на узгодження інтересів її суб'єктів. Виходячи з цього сформований логічний конструкт взаємодії владних і земельних ресурсів, елементи якого лягли в основу розробки відповідного механізму, спрямованого на гармонійне поєднання інтересів усіх суб'єктів досліджуваного взаємодії.

2. Результати критичного аналізу існуючих моделей взаємодії владних і підприємницьких структур дозволили встановити, що практичний аспект їх реалізації в сучасних умовах повинен базуватися на: необхідності змін в системі відносин «влада-бізнес», в тому числі мова повинна йти і про формування інституційного середовища, зі своїми особливостями для кожної галузі економіки; формуванні нових територіальних об'єднань громад, формування виконкомів рад в новому форматі і за умови стабільного поповнення місцевих бюджетів; розумінні необхідності постійного акумулювання ресурсів (в тому числі для оновлення засобів виробництва) і недостатності обсягів бюджетного фінансування [29, ст.45].

3. В результаті аналізу і узагальнення існуючих проблем, основних



пріоритетів розвитку земельних ресурсів вдосконалена схема інституційного середовища розвитку взаємодії владних і земельних ресурсів, в основу якої покладено результати аналізу. За допомогою реалізації даної схеми відбувається об'єднання інститутів, спрямованих на загальний розвиток сільського господарства, а також забезпечують їх позитивну результати діяльності в довгостроковій перспективі і знижують нерівномірність і мінливість розвитку сільського господарства.

4. Одним з перспективних інструментів досягнення ефективного взаємодії владних і земельних ресурсів, реалізація державних програм в рамках якого була покладена в основу відповідного концептуального підходу.

5. Розроблено концептуальний підхід до організації взаємодії владних і земельних ресурсів, реалізація якого передбачає поліваріантність його інтерпретацій як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі, а також лежить в основі мінімізації конфліктів інтересів владних та земельних ресурсів з метою досягнення як економічних, так і соціальних результатів.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКУ ЗЕМЕЛЬНИХ РЕСУРСІВ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ В УКРАЇНІ

#### **2.1. Міжнародний та вітчизняний досвід, тенденції розвитку взаємодії структур земельних ресурсів управлінським методом**

В умовах проведення реформ в сфері сільського господарства та агропромислового комплексу області принципово важливо враховувати сучасні підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємств агропромислового комплексу та сільського господарства, що є головним фактором збільшення привабливості сфери сільського господарства для кредитних, інвестиційних та інших інститутів.

На періоді активізації розвитку підприємництва в сфері сільського господарства здійснюється інтенсивний пошук інструментів стимулювання інноваційної та інвестиційної активності приватного капіталу і забезпечення при цьому раціонального і значимого поєднання інтересів держави і підприємництва, підприємницьких структур.

Таким інструментом в системі організації взаємодії владних і підприємницьких структур, організації та розвитку приватних, державних підприємств, виступає державно-приватне партнерство. Метою дослідження є вивчення міжнародного досвіду розвитку державно-приватне підприємство в підприємстві в сфері сільського господарства на прикладі країн з розвиненою економікою і країн з розвиненою сферою сільського господарства [16, ст.38]. Також важливим є вивчення особливостей формування взаємодії державного і приватного секторів в проектуванні, фінансуванні та реалізації державно-приватне підприємство в сфері сільського господарства. Об'єктами дослідження є питання взаємодії владних і підприємницьких структур, формування приватно-державного підприємництва, розвитку державно-

приватне підприємство в підприємстві в сфері сільського господарства та зарубіжний досвід країн з розвинутою економікою в регулюванні питань формування та розвитку державно-приватного партнерства в сфері сільського господарства.

Методичною основою дослідження є методи теоретичного узагальнення, порівняння, угруповання, синтезу, індукції і дедукції, систематизації інформації. Проблеми інституційного розвитку стають, в даний час, основою стратегій економічного зростання земельних ресурсів.

Особливо це важливо для невизнаних країн, де гостро актуалізуються питання продовольчої безпеки. При цьому, слід звернути увагу на факт того, що в невизнаних країнах сфера державно-приватне підприємство орієнтована на різні об'єкти аграрного підприємства, а це і інфраструктура сільгоспідприємств, транспорт і логістика інновація виробничої діяльності, кластеризація. За кордоном під державно-приватним партнерством (державно-приватне підприємство) розуміється широкий спектр співпраці держави і бізнесу (бізнес-структур, бізнес моделей), яке покликане вплинути на економічно і соціально значущі галузі господарювання, в тому числі і сільське господарство.

Згідно з визначенням продовольчої і сільськогосподарської Організації Об'єднаних Націй, державно-приватне партнерство в сфері аграрного підприємства в Україні. Аграрне підприємництво - це взаємовигідна співпраця державних органів і приватних суб'єктів підприємницької діяльності. При цьому «ризики розділені між сторонами, учасники проекту активно залучені в його реалізацію на всіх етапах». Інтегрування в практику різноманітних проектів на принципах державно-приватного партнерства здійснюється в багатьох невизнаних країнах. У кожній державі існують галузі, пріоритетні для застосування державно-приватне підприємство [9, ст.17].

У Європі особливо активними галузями економіки, де повсюдно реалізуються розглянуті в роботі проект є сфера міської інфраструктури, житлово-комунального господарства, нерухомість, будівництво, освіту,

реконструкція доріг, охорону здоров'я та ін.

У 2018 міністрами сільського господарства була узгоджена і затверджено програму співробітництва з продовольчої безпеки, яка дозволить партнерам спільно працювати над розвитком нормативно-правової бази, вдосконалювати національне законодавство, взаємодіяти з міжнародними організаціями, проводити наукові дослідження і готувати фахівців у сфері сільського господарства.

Країни, до яких відносяться: Бразилія, Росія, Індія, Китай, Україна, мають великий потенціал реалізації великих багатосторонніх державних і приватних проектів в сільському господарстві, мають значний потенціал в розширенні торгово-економічного співробітництва, нарощування взаємних інвестицій і запуску великих багатосторонніх проектів в галузі сільського господарства.

Сільське господарство - стратегічна галузь економік цих країн, від неї багато в чому залежить соціальна стабільність і якість життя сільського населення. На ці країни припадає 14% світового товарообігу в галузі сільського господарства, а зайнятими в цій сфері є понад 470 млн. чол.

Згідно з даними, в 2016 році експорт країн об'єднання склав 65,6% від всього експорту, а імпорт - 62,3%. При цьому експорт за прогнозами на 2018 р був розподілений таким чином: Китай (\$ 37450млн.), Індія (\$ 7547 млн.), Бразилія (\$ 1214 млн.), Україна (\$ 667 млн.) і ПАР (\$ 315,6 млн). Таким чином, країни істотно впливають на світовий ринок сільськогосподарської продукції [3, ст.61]. Головна мета - здійснити ці заходи на основі державно-приватного партнерства і приватного бізнесу. За даними продовольчої і сільськогосподарської Організації Об'єднаних Націй, до 2050 року населення світу досягне 9,2 млрд., а населення України складе 45 млн.

Як приклад можна згадати процедуру введення України ембарго на ряд продукції в 2014 році, яка не дала ніякої переваги для українських підприємців. Такий підхід надав негативний вплив на цінову політику держави по рядку сільгосппродукції, яка, до жаль, значно збільшилася в ціні. Вже в 2014 році основні сільськогосподарські продукти Україні стали фактично

конкурентоспроможними на світовому ринку, або були наближені до конкурентоспроможного рівня цін.

Українські зернові культури, насіння соняшнику, м'ясо птиці, яйця і молоко в 2014 році конкурували з імпортною продукцією: внутрішні закупівельні ціни стали приблизно рівні світовими цінами. Фактично ці заходи є ефективними в тому сенсі, що в разі їх застосування різко скорочується імпорт сільськогосподарської продукції і продовольства. У той же час урядом були розроблені додаткові процедури для залучення іноземних інвесторів в агропродовольчий сектор, а також вироблена державна стратегія по заміщенню імпорту продукції.

Для вирішення поставлених завдань була розроблено спеціальну програму з надання фінансової допомоги у вигляді підприємницької субсидії. Дані програми з'явилися частиною великомасштабних програм підтримки сільського господарства України. Слід зазначити, що дисоціація від світового ринку може також привести до збільшення волатильності цін на внутрішньому ринку. Проведені дослідження показують, що зростання внутрішньої волатильності цін на свинину йде рука об руку з відділенням України від міжнародного ринку свинини на основі введення продовольчого ембарго.

В результаті адаптації програми розвитку агропромислового комплексу України до 2020 р планувалося виробництво зерна вивести на рівень практично 100%, бурякового цукру - на рівень понад 93%, картоплі - на рівень вище 98%, рослинної рафінованої олії - до рівня 90%, овочів і картоплі - до рівня вище 99%, м'яса, м'ясопродуктів та субпродуктів до рівня вище 92%, молока, сиру і сиру твердого до рівня 92%, щоб покращити імпортозаміщення [74, ст.210].

Представлені дані свідчать про те, що останні три роки України повинна перейти на розвиток державної політики імпортозаміщення вітчизняної сільськогосподарської продукції. З метою подальшої ефективної реалізації програм імпортозаміщення необхідно вжити ряд заходів і здійснити заходи:

- Спростити і ввести пільговий режим оподаткування, опрацювати програми пільгового кредитування та надання лізингу сільськогосподарським

кооперативам;

- Розробити програму надання дотацій на вироблену продукцію згідно досвіду зарубіжних країн з розвиненою сферою сільського господарства;

- Сформувати порядок виплати компенсацій фермерам витрат на добрива, нову техніку, пальне;

- Розробити систему пільг при отриманні освіти молодим фахівцям сфери сільського господарства, систему розподілу фахівців по регіонах країни, які потребують кваліфікованих працівників з наданням житла за рахунок держави;

- Направляти інвестиції і фінансові ресурси на модернізацію і відновлення і підтримку села, сільських територій, сільських доріг, житла для населення сільських регіонів і молодих фахівців (в тому числі ремонт доріг, шкіл, лікарень та іншої сільської інфраструктури, освітлення і газифікацію);

- Створення умов для розвитку сільських домогосподарств, початківців фермерів та інших приватних сільгоспвиробників.

Це означає, що глобальний сектор сільського господарства перебуває під великою напругою. Необхідно забезпечити більш високу ефективність в сучасні методи ведення сільського господарства, відзначають експерти, адже фермерам доведеться оптимізувати максимум своїх ресурсів і при цьому виробляти більше продукції. Впровадження інноваційних технологій розвитку сільського господарства дозволить забезпечити надійний і високий рівень продовольчої безпеки в країні [66, ст.30].

Приклади існуючих проектів із застосуванням технологій у агро-секторі. У аграрному підприємстві ефект від взаємодії владних і підприємницьких структур відзначений в фермерських господарствах, особливо в фермерських союзах (асоціаціях); у взаємодії між дослідними інститутами та агропромисловий комплекс; інституційних програм тощо. В результаті наукового дослідження досягнуті наступні результати і зроблені наступні пропозиції:

- В роботі автором вивчений міжнародний досвід розвитку державно-приватного партнерства в підприємстві в галузі сільського господарства як з

вивченням досвіду країн з розвинутою економікою, так і досвіду країн з розвинутою сферою аграрного підприємства;

- Представлена схема взаємодії власних і підприємницьких структур в сфері сільського господарства, викладені інструменти реалізації партнерських зобов'язань;

- Представлені міжнародні проекти державно-приватного партнерства в зарубіжних країнах;

- Вказані статистичні дані щодо фінансування інвестиційних проектів у сфері сільського господарства з часткою участі державних і приватних інвестицій на період проекту 2014-2020 рр. в зарубіжних країнах;

- Представлені інноваційні технології розвитку сільського господарства, які дозволять забезпечити надійний і високий рівень продовольчої безпеки в Україні;

- Розглянуті особливості формування взаємодії державного і приватного секторів в проектуванні, фінансуванні та реалізації державно-приватне підприємство в сфері сільського господарства.

Таким чином, в даний час агропромисловий комплекс України знаходиться на стадії реконструкції і адитивної адаптації, а його головним завданням є забезпечення продовольчої безпеки області, забезпечення населення продуктами харчування в необхідних обсягах і визначеному асортименті в рамках діючих програм імпортозаміщення [50, ст.234].

Слід зазначити, що до основних проблемних питань розвитку аграрного підприємництва України можна віднести:

- Відсутність ефективного механізму республіканського регулювання галузей господарства, пов'язаних з економічною та продовольчої безпекою ;

- Недосконалість законодавчої бази, нормативного та методологічного забезпечення в сфері аграрного підприємництва;

- Недолік власних фінансових ресурсів у фермерів;

- Зупинка роботи підприємств, пов'язана з руйнуванням інфраструктури в час бойових дій та ін.

## **2.2. Вплив інституційного середовища на розвиток і поведінку економічних властивостей земельних ресурсів**

В економіці кожної країни найважливішу роль відіграє агропромисловий комплекс, що виробляє продукцію, яка є основою життєдіяльності людини, а також випускає сировину для виробництва різних видів споживчих товарів. В даний час розвитку аграрного підприємства в Україні приділяється велика увага, як з боку владних структур, громадських організацій, так і споживачів. Агропромисловий комплекс України об'єднав різні галузі сільського господарства області, орієнтовані на виробництво і задоволення суспільного попиту в продукції тваринництва і рослинництва.

Крім цього, від ефективності аграрного підприємництва залежить продовольча безпека країни. На даний час в країні чисельність населення складає 30 млн. чол., з них 22 млн. чол. - проживають у міській місцевості, 8 млн. чол. – в селі».

З метою розвитку ринку зерна в країні діє програма «Розвиток і регулювання ринку зерна в Україні на 2018 - 2020 р.р.», розроблена на підставі щорічного посилу Прем'єр Міністра у Народній Раді України від 28.12.2017р. Міністерством Агропромислової Політики та продовольства України і спрямована на забезпечення конкурентоспроможного розвитку агропромислового комплексу України, відродження села, забезпечення продовольчої безпеки [43, ст.77].

В рамках даної програми вирішується одне із завдань розвитку сільського господарства - підвищення прибутковості сільськогосподарських товаровиробників України шляхом створення умов для сталого розвитку ринку зерна і підвищення конкурентоспроможності продукції.

Так як, восени 2018 року ціни на паливо знижені, а погодні умови були максимально сприятливими для підприємців України, то ними було посіяно культур зернових озимих на площі 108,7 тис. га. Цей показник практично на 13% більше обсягу попереднього періоду. Внаслідок проведення збиральної кампанії 2018 року в Україні було зібрано зернових культур практично 261,3



тис. тон. Їх середня врожайність склала 16,3 ц / га, а вся площа, на якій проводилися збиральні роботи склала понад 160,3 тис. га.

Як зазначається у відкритих інформаційних джерелах України, основними факторами, які негативний вплив на врожайність зернових, зернобобових та соняшника в 2019 р з'явилися складні погодні умови і технічний стан зернозбиральної техніки, що не відповідає технологічним стандартам і працює в режимі підвищеного навантаження.

За досліджуваний період намічені стійкі тенденції зростання обсягу овочевих культур в Україні. Так, в 2018 р в порівнянні з 2016 р «Площа збирання овочів відкритого ґрунту збільшилася в 2 рази і склала 600 га.». Така ж позитивна динаміка відзначена і по площі збирання овочів закритого ґрунту. У 2019 р. ситуація залишалася стабільною, то є на рівні 2018 г. Як в 2018 р., Так і в 2019 році на території України налічується близько 126,9 га садів, на яких був зібраний врожаю яблук та ін. видів сільгосппродукції.

Таким чином, інформація свідчить про нарощування обсягів виробництва сільськогосподарської продукції в Україні за 2016 - 2019 роки. Особливе зростання відмічене по групі плодів зерняткових і кісточкових культур, яких в 2018 р. підприємцями України зібрано 117,9 т. (врожайність склала 13,6 ц / га), що практично в 2 рази вище показників попереднього періоду [33, ст.301].

За даними Міністерства Агропромислової Політики та продовольства України: - площа плодоносних ягідників склала 12 гектарів, ягід зібрано в 2019 р 11,8 т. (врожайність 9,3 ц / га), що вище показників 2017 р більш ніж на 60%. Імпорт ягідної продукції та інших плодів за 2018 р склав близько 9 тис. тон. Слід звернути увагу на такий факт, що в Україні вступив в силу Закон «Про племінну справу у тваринництві».

Керуючись цим Законом, Міністерством була здійснена атестація підприємств. За її результатами в Україні були встановлені племінні заводи, основним видом діяльності яких є розведення великої рогатої худоби різних молочних порід і три племінних птахорепродуктора II порядку. Їх діяльність спрямована на розведення птиці як м'ясних, так і яєчних порід і ін.

Поголів'я свиней в 2019 року в сільськогосподарських підприємствах і у ФОП становить 32 тис. голів, що на 27% більше в порівнянні з 2018 роком. Отже, станом на 01.01 2019 р. загальна поголів'я птиці в земельних ресурсів України склало 2,9 млн. голів. Обсяг виробництва м'яса птиці в 2018 р склав 25 тис. т., що на 4 тис. т. вище показників 2017 р.

У 2018 р здійснений імпорт близько 36 тис. т. М'яса птиці, а в 2019 р даний показник вже склав 37,0 тис. т. Річний обсяг споживання курячого яйця в 2018 р. - 272 млн. шт. За 2018 рік підприємницькими структурами вироблено яйця харчового 201 млн. шт., що вище ніж в 2017 р на 12,6 млн. шт. У поточному періоді імпорт яєць склав близько 66 млн. шт. яєць.

Вищевикладене, свідчить про те, що обсяг виробництва продукції птахівництва покриває потреби України всього на 76%. Для усунення даної проблеми Урядом розроблено та затверджено проект Програми з розвитку галузі птахівництва на 2019 - 2023 роки. У той же час варто відзначити, що, незважаючи на збільшення обсягів виробництва сільгосппродукції вітчизняними виробниками, в абсолютному вираженні дані обсяги виробництва недостатні для задоволення внутрішньої потреби [21, ст.10].

Для оцінки ефективності розвитку аграрного підприємництва в Україні необхідно оцінити ступінь забезпеченості населення сільськогосподарської продукцією. Для цього, використовуємо коефіцієнт забезпеченості сільськогосподарською продукцією, запропонований авторами і дозволяє оцінити необхідний обсяг виробництва. У той же час, слід звернути увагу на явну алогічність структури даного коефіцієнта.

Обґрунтуємо, в інтерпретації даний показник розраховується як відношення потреб в сільгосппродукції з урахуванням чисельності вікових груп і норм споживання до валового виробництва продукції в регіоні. У такому трактуванні даний показник не відповідає назві і каже не про забезпеченості, а скоріше про потреби в сільськогосподарській продукції.

Таким чином, підприємствами області за рахунок власного виробництва забезпечується:

- 25% необхідного обсягу виробництва молока від річного споживання;
- 42% необхідного обсягу виробництва яловичини від річного споживання;- 36% необхідного обсягу виробництва м'яса курчат-бройлерів;
- 61% виробництва яєць;
- 7% - рівень самозабезпеченості овочами і фруктами тощо.

Аналіз впливу інституційного середовища на організацію взаємодії владних і земельних ресурсів проведений вище дозволяє зробити висновок, що в цілому в Україні спостерігаються позитивні тенденції в розвитку аграрного підприємства. До основних проблемних питань впливу інституційного середовища на розвиток аграрного підприємства в Україні в частини взаємодії влади і суб'єктів підприємництва можна віднести:

- Земельні питання;
- Питання ветеринарії;
- Питання контрольно-наглядових перевірок фізичних та юридичних осіб і законотворчість.

Правовий статус виробників сільгосппродукції України не дозволяє їм в повній мірі займатися зовнішньоекономічною діяльністю, тому що багато підприємницьких структур зареєстровані відповідно до законодавством області на території України, а документи, видані органами влади України, мають обмежену юридичну владу за кордоном. Даний факт в сукупності з низьким рівнем самозабезпечення республікою своїх потреб в продукції сільськогосподарського комплексу обумовлює незначний обсяг і відносну відсутність диверсифікації експорту сільгосппродукції [10, ст.55].

Сільськогосподарський ринок України - єдиною зовнішньоторговельною ринок України. Однак і в даний час в українському законодавстві відсутні законодавчі акти, що регулюють порядок взаємодії з невизнаними юрисдикціями.

Щодо гнучкої системи оподаткування слід зазначити:

- Для виробників сільгосппродукції податок становить 20% від прибутку підприємства;

- Для осіб, що займаються тільки тваринництвом, ставка становить 1% від валового доходу;
- На вирощування продуктів садівництва і овочівництва - 1,5%;
- Для осіб займаються переробкою продуктів тваринництва, - 2% від валового доходу;
- За переробку продуктів садівництва і овочівництва - 3%.

В даний час взято курс на забезпечення області власної сировинною базою: розробляються програми з розвитку тваринництва, вирощування овочевої продукції в закритому ґрунті (теплиці), висадці фруктових садів. Створено теплиці та сади. На базі «Агро-Житомир» створено відділ по відтворенню стада, що дозволить збільшити чисельність поголів'я і молочну продуктивність. Нездатність земельних підприємців України в повній мірі задовольнити потреба населення в продуктах харчування викликає необхідність імпорту поставок. Це, в свою чергу, в довгостроковій перспективі є негативним чинником у розвитку діяльності вітчизняних підприємств, так як нарощування обсягів імпорту продовольства може мати негативний вплив на розвиток агропромислового комплексу України, привести до банкрутства велику кількість земельних ресурсів [7, ст.62].

Це надає негативний вплив на економічний розвиток молодої держави, на систему оподаткування, процедуру збору податків і зборів в державний бюджет. Може збільшити зростання безробіття в країні і соціальну незахищеність громадян, не кажучи вже про продовольчу безпеку населення.

### **2.3. Практика реалізації стейкхолдерського підходу в розвитку приватних та державних земельних ресурсів**

Суб'єкти підприємницької діяльності різних галузей економіки і сфер діяльності взаємодіють з різними суб'єктами. В літературі, в тому числі і зарубіжній, зацікавлені суб'єкти називають стейкхолдерами (від англ. stakeholder; букв. «власник частки (одержувач відсотка), тримач застави»).

Основоположником стейкхолдерської концепції прийнято вважати Р.Е. Фрімена. Основні підходи до пізнання сутності категорії «стейкхолдери» систематизовані. Отримана інформація свідчить про існування ресурсного підходу в категоріальному розумінні стейкхолдери, його зацікавленості і кінцевому результату діяльності об'єкта і бажанні брати участь в його підприємницькій діяльності. В той же час необхідно звернути увагу на стандарт взаємодії з зацікавленими сторонами, де поняття «стейкхолдери» представлено як: «об'єднання, здатне як впливати на підприємницьку діяльність, так і відчувати його на собі в результаті здійснення діяльності з виробництва продукції, надання послуг, виконання робіт».

Вивчення еволюційних етапів розвитку стейкхолдерського підходу, дозволяє зробити висновок, що його сутністю є причинно-наслідкові зв'язки, що формують управлінські установки і прописують алгоритм певних дій в процесі досягнення поставлених цілей або отримання певного ефекту. На державному рівні його основу складає приватно-державне партнерство, а сутність стейкхолдерського підходу до організації бізнесу земельних ресурсів криється в методах прийняття ефективних управлінських рішень, в основі яких лежить принцип дотримання інтересів владних та земельних ресурсів, що сприяють досягненню соціально значущих результатів, визначених політикою Уряду України [75, ст.46].

Взаємодія владних і підприємницьких структур проявляється в «підвищенні рівня фінансування Національних програм підтримки підприємництва», створенні об'єднань підприємців, «зниження адміністративних бар'єрів, участі підприємців в процедурах оцінки регулюючого впливу».

Соціальна взаємодія проявляється у співфінансуванні соціально-економічних інфраструктурних проектів, спрямованих на благоустрій сільських територій, розвиток їх соціальної інфраструктури, підвищення добробуту сільського населення, розвиток державно-приватного партнерства і створення науково-виробничих кластерів.

Викладені вище напрямки взаємодії відбуваються в правовому полі, яке в свою чергу зумовлює виникнення вектору правового взаємодії владних і земельних ресурсів, спрямованого на поліпшення якості роботи органів місцевого та муніципального управління, лобіювання інтересів бізнесу, і, як справедливо зазначає у своїх роботах М.Є. Отінова, на нормативно-правове забезпечення стимулювання підприємницької діяльності. Екологічна взаємодія актуалізує досліджувану проблему до рамок глобалізації в світовий економічний простір. Воно спрямоване на охорону навколишнього середовища, розвиток органічного сільського господарства та соціальне партнерство в сфері підвищення якості та безпеки агропродукції в Україні [63, ст.214].

До основних стейкхолдерів в контексті проведеного дослідження можна віднести: Міністерство агропромислової політики та продовольства України і керівництво земельних ресурсів України. Отже, економічні, соціальні, правове і екологічні орієнтири розвитку земельних ресурсів стають об'єктом пильної уваги сучасних стейкхолдерів і актуалізації потреба оцінки їх динамічної оцінки ефективності їх взаємодії.

В даний час представлені вище напрямки взаємодії знайшли свій вияв у програмах розвитку, перелік яких уже був представлений раніше. В результаті експертного опитування було встановлено рівень залучення всіх стейкхолдерів до розробки даних програм.

Результати опитування свідчать про високий ступінь зацікавленості стейкхолдерів в реалізації програм розвитку, в той же час низька оцінка керівництва земельних ресурсів свідчить про те, що не всі зацікавлені особи були притягнуті до їх розробці. Крім цього, існує проблема в інформованості всіх зацікавлених осіб з даними програмами розвитку. При цьому мета кожної, окремо взятої програми, тісно корелює з інший програмою розвитку.

Це дозволяє сформувати типовий алгоритм їх формування та виробити дієвий механізм їх впровадження в практику. Цільовий аспект підкреслює тісноту зв'язку між владними та приватними підприємницькими структурами, що є досить важливим моментом.

Напрями взаємодії владних і земельних ресурсів щодо досягнення поставлених цілей систематизовані. Інформація, представлена дослідниками дозволяє зробити висновок, що основними пріоритетами взаємодії владних і підприємницьких структур є процедури розвитку, формування сприятливого середовища для нарощування обсягів діяльності з метою задоволення потреб населення в сільськогосподарській продукції, зниженні імпортозаміщення продукції [51, ст.17].

Ефективність реалізації програми в цілому оцінюється виходячи з досягнення встановлених значень кожного з основних показників (індикаторів) як по роках по відношенню до попереднього року, так і наростаючим підсумком до базового року. Оцінка ефективності реалізації програми здійснюється з урахуванням наступних складових:

- Цільова оцінка програми;
- Оцінка стратегічних векторів програми в рамках кожного заходу;
- Оцінка доцільності використання коштів на реалізацію кожного етапу програми.

Порівняльна характеристика авторських методик і методики оцінки ефективності програм розвитку дозволяють зробити висновки, що остання представлена традиційними показниками, в цілому дозволяють досить об'єктивно проаналізувати ситуацію, що склалася. В даному контексті слід зазначити, що в даний час методика оцінки ефективності реалізації програм розвитку є єдиною в Україні затвердженої на законодавчому рівні.

До напрямків її вдосконалення можна запропонувати формалізацію її показників по ключових напрямках взаємодії владних і земельних ресурсів. Це дозволить розширити сферу її застосування (не тільки для оцінки ефективності програм розвитку, а й для оцінки ефективності взаємодії владних і земельних ресурсів).

Дані свідчать про відсутність спеціалізованої методики, яка дозволить здійснити оцінку ефективності взаємодії владних і підприємницьких структур. В даному контексті можна зробити припущення, що кінцеві результати, що

свідчать про ступінь досягнення поставленої мети підприємницької структури і будуть результатом оцінки ефективності взаємодії владних і земельних ресурсів. Періодичність оцінки ефективності реалізації програми визначається періодичністю збору інформації при проведенні моніторингу цільових індикаторів і показників програми. У зв'язку з цим, оптимальної періодичністю оцінки є 1 рік. На підставі підсумків оцінки ефективності реалізації програми приймається рішення про внесення / не внесення змін до програми [47, ст.88]. В даний час, для виявлення ступеня взаємодії об'єктів різного типу, зазнав розвиток підхід, заснований на використанні дерева цілей. При цьому, кожен елемент (вершина) дерева, включаючи підсумковий, ділиться рівно на два елементи, тобто застосовується так званий метод дихотомії, агрегування кожної пари елементів в елемент наступного (верхнього) рівня здійснюється за допомогою логічних матриць згортки. Звертаючись до досвіду України, де такий підхід активно застосовується українськими вченими при розробці регіональних програм розвитку та економічних кластерів.

Першочерговим завданням на даному етапі дослідження стає вивчення можливостей використання вищевикладеного підходу до оцінки ефективності взаємодії стейкхолдерів (владних і земельних ресурсів) з метою підвищення її рівня.

Результати проведеної оцінки ефективності дозволяють зробити висновок в цілому про задовільну і хорошу ступеня взаємодії владних і земельних ресурсів, що можна відзначити як позитивний момент у розвитку підприємництва в сфері сільського господарства в Україні. Таким чином, нами розглянута практика реалізації стейкхолдерського підходу в розвитку приватно-державного партнерства, результатом чого стала побудова агрегованого показника ефективності взаємодії владних і земельних ресурсів [30, ст.67].

Проведений аналіз організації взаємодії владних і земельних ресурсів дозволяє зробити висновки:

1. В роботі доведено, що для того щоб реалізувати програми розвитку сільських територій, програми реформування агропромислового комплексу та



сільського господарства в цілому, вирішити проблеми імпортозаміщення в умовах політичних та економічних трансформацій, необхідно дуже виважено підходити до формування і реалізації державної політики в сфері сільського господарства.

2. Інтегрування в практику різноманітних проектів на принципах державно-приватного партнерства здійснюється в багатьох невизнаних країнах. В кожній державі існують галузі, пріоритетні для застосування державно-приватне підприємство. У Європі особливо активними галузями економіки, де повсюдно реалізуються розглянуті в роботі проект є сфера міської інфраструктури, житлово-комунального господарства, нерухомість, будівництво, освіту, реконструкція доріг, охорону здоров'я тощо.

3. Проведений аналіз впливу інституційного середовища на організацію взаємодії владних і земельних ресурсів говорить про те, що в цілому в країні спостерігаються позитивні тенденції в розвитку аграрного підприємства.

У роботі встановлено, що до основних проблемних питань впливу інституційного середовища на розвиток аграрного підприємства в Україні в частині взаємодії влади та суб'єктів підприємництва можна віднести: земельні питання; питання ветеринарії; питання контрольно-наглядових перевірок фізичних та юридичних осіб і законотворчість.

В ході дослідження встановлено, що правовий статус виробників сільгосппродукції України не дозволяє їм повною мірою займатися зовнішньоекономічною діяльністю, тому що багато підприємницьких структур зареєстровані відповідно до законодавства області на території України, а документи, видані органами влади України, мають обмежену юридичну владу за кордоном.

Для оцінки ефективності розвитку аграрного підприємства в Україні необхідно оцінити ступінь забезпеченості населення сільськогосподарської продукцією. Для цього, використовуємо коефіцієнт забезпеченості сільськогосподарською продукцією, запропонований авторами і дозволяє оцінити необхідний обсяг виробництва [25, ст.109].

4. В роботі доведено, що оцінка ефективності реалізації програми проводиться з урахуванням наступних складових: оцінка ступеня досягнення цілей і рішення задач програми; оцінка ступеня реалізації основних заходів і досягнення очікуваних безпосередніх результатів їх реалізації; оцінка ступеня відповідності запланованого рівня витрат. Даний факт в сукупності з низьким рівнем самозабезпечення республікою своїх потреб в продукції сільськогосподарського комплексу обумовлює незначний обсяг і відносну відсутність диверсифікації експорту сільгосппродукції.

Для виявлення ступеня взаємодії об'єктів різного типу, зазнав розвиток підхід, заснований на використанні дерева цілей. Звертаючись до досвіду України, де такий підхід активно застосовується українськими вченими при розробці регіональних програм розвитку та економічних кластерів.

## РОЗДІЛ 3

### ВДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ РОЗВИТКУ ЗЕМЕЛЬНИХ РЕСУРСІВ УКРАЇНИ

#### **3.1. Організаційний механізм стратегії взаємодії земельних ресурсів на основі кластерного підходу**

Вирішальним етапом розвитку економіки України є інституціоналізація цивілізованого формату взаємодії владних і земельних ресурсів, спрямованого з одного боку на розвиток аграрного підприємства, а з іншого - на підтримку його орієнтації на максимально повне задоволення попиту населення, забезпечення продовольчої безпеки області.

Однак на ментальному рівні керівники бізнес-структур все ще націлені на отримання прибутку будь-якою ціною. І саме організація бізнес взаємодії владних і підприємницьких структур дозволить переломити таке бачення мети і завдань бізнесу. Підприємство та його керівники, як відповідальні суб'єкти та члени громади, має своєчасно і в повному обсязі сплачувати податки в державну казну, створювати робочі місця і відповідально ставитися до ведення бізнесу, створюючи не на словах, а на ділі соціально-економічні блага для суспільства і конкретно для кожного споживача - члена цього суспільства.

Аналіз досліджень і публікацій показав, що питання розвитку споживчого ринку, приватно-державного партнерства, інституціоналізації розвитку торгівлі, застосування форсайт-технологій для середньо- і довгострокового розвитку розглядалися в роботах Л. М. Гохберга, В.П. Третяка та ін. Однак, залишилися недостатньо освітленими питання вдосконалення підходів до формування стратегії взаємодії владних і земельних ресурсів, а саме щодо реалізації завдання формування організаційного механізму стратегії взаємодії владних і земельних ресурсів [19, ст.30].

Як показали дослідження, проведені нами раніше, розвиток взаємодії владних і земельних ресурсів являє собою важливу народно-господарську задачу. Так, 26. 06. 2019 року на зустрічі Глави України Пушилін Денис Володимирович з представниками сільськогосподарських підприємств районів багатьох було зазначено: «в Україні є всі можливості, всі умови, щоб забезпечити не тільки продовольчу безпеку для наших громадян, а й вийти на зовнішній ринок. Складнощі є, але їх потрібно вирішувати спільними зусиллями виробників і чиновників». При цьому, особлива увага зверталася на необхідність забезпечення всебічної підтримки для сприятливої роботи сільгоспвиробників, а для цього необхідно виробити і інституціоналізувати стратегію і тактику реалізації такої взаємодії.

Слід підкреслити, що в соціально-економічних системах важливе місце відводиться формуванню інституту взаємодії, організаційним аспектам взаємодії, формування загальних ментальних моделей і питань інституціоналізації, як сукупності однозначно сприймаються норм і правил, механізмів їх реалізації, наявності адекватно функціонують гарантів і системи відповідальності за невиконання або неналежне виконання встановлених норм і правил.

Забезпечення державою всебічної підтримки роботи сільгоспвиробників вимагає вироблення і інституціоналізації стратегії і тактики реалізації такої взаємодії з урахуванням обмеженою раціональності людини, що зумовлює наявність трансакційних витрат взаємодії, пов'язаних з поясненням, досягненням взаєморозуміння та реалізацією передбачуваного взаємодії. Нами розроблений організаційний механізм стратегії взаємодії владних і приватних організацій Держава і аграрні підприємницькі структури повинні мати чітке розуміння всіма учасниками такої взаємодії мети, завдання, способи досягнення, а саме, в частині розвитку аграрного підприємства і забезпечення населення продуктами та іншими товарами, які можуть бути зроблені на основі наявних ресурсів учасників взаємодії; захисту інтересів кожної зацікавленої сторони-учасниці взаємодії та ін. При цьому важливою складовою будь-якої

взаємодії є розуміння реального стану і перспектив його розвитку, що досягається через розробку та подальшу реалізацію стратегії [8, ст.120].

Однак, в сучасному нестабільному світі будь-яка стратегія - як «загальний не деталізований план, що охоплює тривалий період часу» не зможе в повній мірі врахувати всі можливі особливості і відхилення, що виникають як у керованій, так і в керуючій підсистемах, а також у зовнішній і внутрішньому середовищі об'єкта.

Для роботи в умовах невизначеності доцільно використання стратегії, як безперервного процесу вироблення рішень на основі постійного моніторингу стану об'єкта управління, аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища його функціонування з подальшим коректуванням і регулюючим впливом згідно обставинам, що склалися і наявними ресурсами, і можливостям.

Таким чином, стратегії - організаційно-управлінська діяльність, заснована на «передбаченні майбутнього», прийнятті управлінського рішення, що дозволяють досягати найкращим способом поставлені цілі, організувати взаємодію між державою і приватними структурами.

Такий підхід дозволить виробляти доцільні дії, адекватно відповідають конкретному етапу при реалізації стратегії. З урахуванням того, що дія будь-якого учасника взаємодії представляють собою «одиницю діяльності, цілеспрямовану навмисну активність, здійснювану суб'єктом діяльності довільно», тобто це «будь-який мотивовану поведінку», то виникає потреба коригування дій в рамках здійснюваної діяльності, як цілеспрямованого впливу суб'єкта на об'єкт для задоволення його потреб виходячи з власного цілепокладання і системи засвоєних їм норм і правил (тобто того, що він вважає «нормальним», правильним) [4, ст.15].

Облік обмеженої раціональності людини, тим більше в умовах взаємодії - важливе завдання для досягнення позитивного результату. В основі будь-якої дії, виходячи з стратегічного цілепокладання, лежать чотири взаємопов'язані частини, які реалізуються суб'єктом взаємодії: орієнтовна, виконавча, контрольна і коригуюча. Таким чином, при здійсненні взаємодії, як

філософської категорії, що відбиває «процеси впливу суб'єктів один на одного, їх зміни, взаємну обумовленість і породження одним об'єктом інших», чим чіткіше відомі учасникам взаємодії норми і правила, механізм їх реалізації, відповідальність за їх невиконання, тим менше невірних дій може виникнути, тобто тим менше будуть витрати взаємодій (транзакційні витрати). Механізм взаємодії включає реалізацію чотирьох елементів:

- Інституціоналізація взаємодії;
- Забезпечення взаємодії;
- Інфраструктура взаємодії і підтримки;
- Управління взаємодією і підтримкою.

Механізм формування інститутів відображений в роботах ряду зарубіжних і вітчизняних авторів. Для практичних цілей уточнено категоріальний ряд, що дозволяє розгорнути систему інституту, в основі якого лежить обмеження, і уточнити, що інститут є також «обмеженням, розгорнутим в систему правил і норм, процедур, законів і організацій, підприємств», які потім згортаються і носять узагальнене поняття «інститут»; при цьому трансплантація «чужих» інститутів завжди буде приречена на невдачу.

При вибудовуванні інституту взаємодії владних і земельних ресурсів в Україні вельми важливим є чітке встановлення норм і правил, з урахуванням некодифікованої їх форми; розробки механізмів, що дозволяють на практиці реалізувати ці норми і правила; встановлення конкретних гарантів, дія яких сприятиме ефективній роботі механізмів, а також чітке визначення відповідальності, яка буде обов'язково наступати в разі порушення або неправильного виконання встановлених норм і правил.

Слід зазначити, що облік людського фактору - істотно ускладнюється обмеженою раціональністю суб'єктів-учасників будь-якого взаємодії. Будь-який індивід - людина - обмежено раціональна: вона може навмисно чи ненавмисно не виконувати встановлені норми і правила, не вірно їх інтерпретувати, вживати заходів, які відповідають його ментальності, ментальним моделям. Підходи до забезпечення розвитку бізнесу на основі інституційної

трансформації ментальних моделей викладені в роботі Д.Е. Возіянова [71, ст.76]. Отже, особливу значимість для ефективного здійснення взаємодії набуває розуміння і облік такого чинника як «обмежена раціональність» людини, що як раз і тягне за собою наявність трансакційних витрат взаємодії, пов'язаних з поясненням, досягненням взаєморозуміння та реалізацією передбачуваної взаємодії.

Забезпечення взаємодії - важлива складова організаційного механізму стратегії взаємодії владних і приватних підприємницьких структур. У його мінімально необхідний набір входять такі види забезпечення:

- Інформаційне;
- Організаційне;
- Фінансове;
- Кадрове.

Інформаційне забезпечення складають: нормативно-правове, нормативно довідкові і фактографічні блоки інформації. Для цілей управління і вирішення поставлених в кожному конкретному випадку взаємодії завдань необхідна інформація, яка повинна відповідати критеріям: повноти, достовірності, своєчасності отримання.

Нормативно-правова інформація представлена видаються нормативними і правовими актами, які представляють собою «систему прапорців», розпорядчих певні тип поведінки і дії для суб'єктів, які здійснюють дії в системі аграрного підприємства [65, ст.12].

Виходячи з аналізу офіційних джерел в Україні триває активна робота по формуванню нормативно-правової бази, що регулює діяльність у сфері агропромислового комплексу. Триває робота над розробкою законопроектів: «Про розвиток сільського господарства», «Про селянське (фермерське) господарство» і «Про особисте підсобне господарство». Розроблено закони України:

- «Про особисте селянське господарство» № 109-ІНС від 27.02.2016, 3 змінами, внесеними згідно із Законом від 27.09.2019 № 62-ІІІ;

- «Про фермерське господарство» № 110-ІНС від 27.02.2016, із змінами, внесеними Законом від 09.11.2018 № 261-ІНС;

- «Про бджільництво» № 128-ІНС від 30.04.2016;

- «Про племінну справу у тваринництві» № 196-ІНС від 22.09.2017.

Потреба внесення змін до законодавства свідчить про наявності неточностей і прорахунків, які потребують усунення, а, значить, поліпшення механізму взаємодії владних і земельних ресурсів. Нормативно-довідкова інформація формується інструкціями, методичними вказівками, нормами, програмами, стандартами, нормативами та ін. Відзначимо важливість діяльності по здійсненню стандартизації, формуванню нормативно-технічної документації, включають стандарти різного рівня (міжнародні, державні, галузеві, стандарти підприємства).

Стандартизація служить цілям упорядкування та гармонізації діяльності в будь-якій галузі через розробку, поширення і забезпечення застосування стандартів, забезпечують якість і безпеку вироблюваних товарів, робіт, послуг; визначення вимог як до виробленому продукту, так і до системи менеджменту, процесам його створення. Відповідність виробленого продукту стандартам, його сертифікація (як підтвердження відповідності стандарту) - застава не тільки його безпеки, а й конкурентоспроможності, як продукту, так що випускає його підприємства, на ринках [58, ст.70].

В Україні ще в 2014 році був створений орган, який реалізує політику області в сфері стандартизації та технічного регулювання – «стандарт метрологія», адже діловий імідж області безпосередньо пов'язаний з реалізацією програми інтеграції з України і гармонізації стандартів, що дасть можливість вітчизняним товарам і товаровиробникам виходу, як на сусідський ринок, так і ринок Євразійського Союзу.

Згідно з міжнародним стандартом ISO 9000: «Стандартизація - діяльність, спрямована на досягнення оптимального ступеня впорядкування в певній галузі шляхом встановлення положень для загального і багаторазового використання щодо реально існуючих і потенційних завдань».



У Україні Національним Законом (ЗУ) «Про технічне регулювання» від 27.12.2002 N 184-ЗУ, сутність стандартизації визначається як «діяльність по встановленню правил і характеристик з метою їх добровільного багаторазового використання, спрямована на досягнення упорядкування в сферах виробництва і обігу продукції і підвищення конкурентоспроможності продукції, робіт або послуг», що, практично, ідентично її суті, регламентованої міжнародним стандартом ISO 9000.

Слід зазначити, що реалізація соціальних і організаційно - інформаційних функцій, що мають синергетичний ефект, простежується і через діяльність автономних організаційних структур (спілок, асоціацій, громадських організацій і рухів і т.д.), є виразниками і захисниками інтересів певних груп і верств населення (наприклад, професійних, політичних або громадських), що створюють свої стандарти для досягнення поставлених цілей і завдань.

ЗУ «Про технічне регулювання» передбачає можливість розробки стандартів різних форм організацій, «в тому числі комерційних, громадських, самокерованих організацій, об'єднань юридичних осіб» з метою «вдосконалення виробництва і забезпечення якості продукції, виконання робіт, надання послуг, а також для поширення і використання, отриманих в різних областях знань результатів досліджень (випробувань), вимірювань і розробок» [49, ст.20].

В Україні також активно ведеться робота по вдосконаленню питань стандартизації та технічного регулювання. Так, в червні 2019 р Міністерством промисловості і торгівлі України була організована майданчик, на якій представники науки, бізнесу і громадськості обговорили представлену концепцію проекту Закону України «Про технічне регулювання» з орієнтацією на ЗУ «Про технічне регулювання» від 27.12.2002 N 184-ЗУ, розібрали прикінцеві та перехідні положення проекту Закону України «Про технічне регулювання», обговорили першу редакцію цього законодавчого акту. На сьогоднішній день розроблено два законопроекти «Про забезпечення одиниць виміру» і «Про стандартизацію», які вже направлені на розгляд до Комітету Народної Ради по промисловості і торгівлі України і в Уряд України».

Підкреслимо, що об'єктами стандартизації зазвичай є вимоги, що пред'являються до якості пропонованого продукту, будь то товар, робота чи послуга, включаючи процес виробництва і реалізації, що особливо важливо для продуктів, вироблених в аграрному секторі, що забезпечують продовольчу безпеку області.

Розробка і забезпечення виконання власних стандартів земельних ресурсів і структур, організованих в рамках взаємодії владних і земельних ресурсів, буде служити своєрідними «маячками» - орієнтирами для всіх учасників взаємодії, тому що чіткість і однобічність формулювання вимог дає можливість чіткого їх виконання, в рамках прийнятої ними системи норм і правил (системі «прапорців» по Ріхтеру), що забезпечують їм стійкий ареал взаємодії, де трансакції взаємодії стають безпечнішими, а трансакційні витрати по його реалізації будуть прагне до оптимуму.

Фактографічна інформація формується на основі даних обліку (бухгалтерського, статистичного та податкового) і звітності, матеріалів спеціальних досліджень, які є основою для аналізу і подальшого регулювання діяльності. У зв'язку з цим особливого значення набуває наявність кваліфікованих, компетентних кадрів, здатних ефективно реалізовувати функції управління при організації взаємодії владних і земельних ресурсів, що мають навички організаційно - планової роботи, управління фінансами та ресурсами, що знаходяться в розпорядженні в той чи інший період часу, при тому, що фінансове забезпечення може здійснюватися з різних джерел: державних і недержавних.

У словниковому визначенні «інфраструктура - це сукупність підприємств, установ, систем управління, зв'язку і т. п., що забезпечує діяльність товариства або будь-якої її сфери». В розрізі питання дослідження інфраструктура взаємодії і підтримки владних і земельних ресурсів являє собою сукупність галузей, видів діяльності, підприємств і організацій, що сприяють і обслуговуючих розвиток агропромислового комплексу області. В 2019 році на нараді, що відбулася 26.07.2019 р. були обговорені питання оподаткування в

сільському господарстві, складності, з якими стикаються сільгоспвиробники і заявлено про намір створення «зернового союзу підприємців агропромислового комплексу» метою якого буде захист інтересів сільськогосподарських виробників і переробників сільгосппродукції в Україні [31, ст.193].

Як показали проведені нами дослідження, практично корисним є використання для розвитку бізнесу в агропромисловий комплекс переваг, закладених в кооперації і інтеграції через створення та відпрацювання механізмів і переваг добровільного об'єднання їх в союзи, що сприяють координації діяльності та захисту майнових і немайнових інтересів учасників таких об'єднань.

При цьому союзи повинні формуватися виходячи з територіально-галузевого принципу з урахуванням:

- Сфери діяльності в агропромисловому комплексі;
- Масштабу і рівня організації;
- Галузі діяльності і одержуваному кінцевого продукту;
- Продуктово-сировинної структури, а також місця у виробничому процесі.

Галузеві спілки, як специфічна форма інтеграції в агропромисловий комплекс і некомерційної організації, здатні:

- Здійснювати координацію учасників підприємницької діяльності;
- Здійснювати представницьку функцію;
- Встановлювати цінову політику і єдині правила для учасників на ринках матеріально-технічного забезпечення, сировини, готової продукції і продовольства;
- Виробляти і забезпечувати виконання загальних правил економічної поведінки, сприяти розвитку соціального партнерства та ефективного взаємодії.

Таким чином, створення галузевих спілок забезпечить наступні переваги:

- Забезпечення найбільш легкого виходу учасників союзу на постачальницько-збутові ринки через взаємодію з партнерами, які мають аналогічні потреби;

- Збільшення економічних можливостей кожного з учасників союзу за рахунок спільного використання різних послуг (консалтингових, маркетингових, юридичних, лізингових, інформаційних, освітніх);

- Розширення можливостей для впливу і лобіювання інтересів через створення майданчиків для обговорення (стратегічні сесії; конференції; круглі столи та ін.).

У зв'язку з цим актуальним стає створення асоціації галузевих спілок і земельних підприємців України, головним завданням якої стало б об'єднання зусиль всіх галузевих спілок для вирішення завдань продовольчої безпеки та розвитку підприємництва в агропромисловому комплексі [22, ст.220].

Діяльність асоціації повинна бути регламентована її статутом, в якому повинен чітко простежуватися раціональний принцип керівництва, що не дозволяє здійснення формальної взаємодії між учасниками і стейкхолдерами (державою, органами виконавчої влади, партнерами та ін.).

Інтегруюча сила функціонування асоціації полягає в синергетичному ефекті, що дозволяє їй з одного боку вагомо представляти інтереси своїх членів на всіх рівнях взаємодії, включаючи міжнародний, а з іншого боку - лобіювати інтереси в різних адміністративних органах, владних структурах, спираючись на науково обгрунтовані вимоги, сформульовані виходячи з практичної потреби її учасників. Асоціація повинна мати можливість висувати своїх представників до законодавчого органу.

Організаційна структура управління асоціацією повинна включати голови і його заступників за напрямками подаються спілок та підприємців. Голова є повноважним представником, мають право підписувати договори і угоди, висловлювати загальну думку всіх членів-учасників. Усі значимі рішення повинні прийматися на загальних збиранні за участю повноважних представників від усіх союзів, що входять в асоціацію.

Отже, якщо галузеві союзи націлені на вирішення локальних задач, спрямованих на створення оптимально сприятливих умов роботи їх членів-учасників в розрізі конкретного виду діяльності, сегмента інтересів, а держава

прагне вирішення глобальних питань забезпечення продовольчої безпеки області, то створення такої асоціації служить «містком», що забезпечує максимальне врахування як приватних, так і загальнодержавних інтересів [14, ст.60].

Таким чином, доцільним є створення цілісної інфраструктури взаємодії і підтримки розвитку земельних ресурсів, що під силу тільки завдяки системним, цілеспрямованим, стратегічно і тактично вивіреному діям, в тому числі з боку держави.

Дослідження показали, що «чим менша роль відводиться державному регулюванню, тим більший обсяг функцій виконують структури господарської системи управління, включаючи союзи і асоціації», а також інноваційні форми організації спільної діяльності, наприклад, кластерні.

Управління взаємодією і підтримкою передбачає реалізацію шести основних функцій управління: організація, планування, облік, контроль, аналіз і регулювання, спрямовані на розвиток взаємодії владних і приватних структур, вироблення і подальшу коригування взаємних дій.

Стратегія і тактика є два нерозривно пов'язаних поняття, тому що тактика оцінюється щодо заявленої стратегії, які повинні уточнюватися і координуватися в залежності від змін факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Стратегія комерційної діяльності підприємств системи, створюється при реальній взаємодії державних і приватних структур, повинна носити риси доцільності (економічної, соціально-громадської, індивідуальної) і оптимальності [2, ст.11].

Оригінальність бізнес-ідей в поєднанні з глибоким аналізом поточної і перспективної ситуації, в рамках якої здійснюється діяльність суб'єктів аграрного підприємства, застосуванням ними передових форм і методів в управлінні діяльністю як всередині підприємств, так і на цільових ринках, дозволить виявляти і / або створювати невикористані конкурентами «ніші» ринку, а, отже, бути більш гнучкими, швидше реагувати на зміни і пропонувати

нові комплексні рішення - тактичні дії-кроки, спрямовані на вирішення виникаючих в ті або інші періоди часу актуальних завдань.

### **3.2. Сучасні інструменти підвищення ефективності розвитку земельних ресурсів на сучасному етапі**

Успішна взаємодія владних і земельних ресурсів базується на ефективному використанні інструментів, найважливішими з яких є інститути і інтеграція на основі кластерних ініціатив. Правильне використання таких інструментів дозволяє здійснювати ефективну діяльність в будь-яких зовнішніх і внутрішніх умовах мінливого середовища функціонування, включаючи ті, які характеризуються як кризові.

У той же час, в дослідженнях приділено увагу різним аспектам формування інститутів взагалі, обґрунтуванню важливості кластерів, як інтеграційних форм ведення економічної діяльності суб'єктів господарювання, але поки недостатньо уваги сучасним інструментам підвищення ефективності взаємодії владних і земельних ресурсів.

Але розвиток завжди пов'язане з цілеспрямованням і дією, що забезпечується і обумовлює необхідність врахування людського фактору вибудовується моделях. Отже, теоретичне обґрунтування моделей розвитку має базуватися на теоріях, що включають людську компоненту. Плоске моделювання, пропоноване теоріями мейнстріму, що не підходить. Вони не враховує людську складову і, до того ж, аналізують минулі стану об'єктів дослідження, відповідаючи на питання «Чому щось сталося» [70, ст.155].

Для вирішення питань забезпечення взаємодії владних і земельних ресурсів в сучасних умовах доцільно використання нової інституціональної теорії, яка позбавлена недоліків широко відомих теоретичних підходів мейстріма і передбачає включення людської складової в дослідні програми з урахуванням динамічності траєкторій розвитку.

Виходячи із сутності взаємодії як взаємних дій суб'єктів (в контексті

проведеного дослідження - взаємодії владних і земельних ресурсів), що беруть участь в процесі, які можуть характеризуватися дією, бездіяльністю або протидією, доцільно створити таку систему, яка б ґрунтувалася на єдине спрямованих взаємних діях, що дозволить отримати синергетичний ефект від її реалізації. Термін «синергія» в словниковому визначенні трактується як «комбіноване вплив факторів об'єднане дію, яких істотно перевершує ефект кожного окремо взятого компонента і їх простої суми».

Синергетичний ефект – сукупний результат (бажано - позитивний), одержуваний від переваг, що виникають при взаємодії суб'єктів, опиняється більш потужним, ніж проста сума ефектів, одержуваних кожним суб'єктом - учасником взаємодії окремо з урахуванням обмеженості ресурсів, коштів, знань і здібностей окремо взятих персоналій.

Об'єднання знань і зусиль, інформації, розподіл ресурсів і витрат, забезпечення єдності цілей і розмежування областей відповідальності і вирішуваних завдань. Дозволить при правильній організації взаємодії владних і земельних ресурсів діяти подібно оркестру, отримуючи при цьому ефект, здатний виконати складне твір, в той час як кожен музикант по окремо віртуозно виконує лише чітко задану партію.

Сверхнормовий ефект проявляється, з огляду на взаємного посилення інтеграційних процесів в системі взаємодії (в даному випадку – приватних земельних ресурсів) як результат використання усієї сукупності іманентних їх детермінант і появи ефектів великих окремих її компонентів.

У сучасному складно влаштованому, нелінійному світі, в тому числі і в сфері економіки, вже давно стало поширеним явищем об'єднання в команди і поділ робіт на проекти, що характерно для західного зразка роботи ряду фірм. Перевагою створення синергетичної команди є ефект «взаємодоповнення», заснований на слабких сторін одних учасників команди сильними сторонами інших [64, ст.112].

Таким чином, під синергією взаємодії владних і приватних структур слід розуміти нову альтернативу, принципово інший варіант вирішення проблеми

розвитку агропромислового комплексу області, задоволення потреб її громадян і забезпечення продовольчої безпеки на основі кластерних ініціатив, як сучасного інтеграційного інституту.

Інститути взагалі, в тому числі інтеграційний інститут, являє собою якийсь набір кодифікованих і некодифікованих норм і правил взаємодії, що включає механізми їх застосування, що виникає відповідальність при відхиленнях від них, а також гарантів, які і забезпечують «нормальне» функціонування інституту. Іншими словами, інститут встановлює, описує рамки, в межах яких дії суб'єктів задовольняють певним встановленим правилам, що знижує трансакційні витрати і не ущемляє права власності (в розумінні терміну виходячи з теорії прав власності) інших учасників взаємодії.

Слід зазначити, що встановлені рамки для здійснення діяльності лежать в основі вибору, який робить кожен економічний агент в рамках взаємодії, що дозволяє сформувати стійкі зв'язки між такими агентами і призводить до виникнення «стійких структурних відносин» або мереж, в межах яких і здійснюється взаємодія. З формальної точки зору під мережею розуміється сукупність що виникають зв'язки між економічними агентами якоїсь групи, складаються в будь-яких відносинах [53, ст.117].

При цьому чільне місце при вивченні будь-якої мережі буде займати сформована структура відносин, незалежно від типу самої мережі, яка може бути ресурсної, інформаційної, інвестиційної, кадрової і т.д. Таким чином, мережа з одного боку являє собою якусь «дорогу» для взаємодій, з огляду на те, що взаємодії людей пов'язані з наявністю трансакційних витрат: витрат пошуку інформації, витрат контрактації, витрат контролю та ін.

Використання мережі як інструментарію дозволяє:

- Провести оцінку сили і частоти зв'язків;
- Пояснити вплив неформальних відносин між економічними агентами - учасниками взаємодії на результати їх діяльності;
- Провести оцінку потенційної ефективності тих чи інших інституційних змін (реформ, інновацій тощо);



- Встановити і провести розрахунок оптимального дизайну організації (Якоїсь організаційної структури, наприклад, кластера);
- Забезпечити облік існуючих зв'язків, що важливо при здійсненні інституційного проектування;
- Виявити агентів, які є центральними і периферійними для реалізації відносин і взаємодії.

Таким чином, бачення перспектив розвитку - головне завдання і функція будь-якого керівника. Для визначення перспектив розвитку своїх підприємств, керівники земельних ресурсів, повинні в повною мірою володіти мистецтвом стратегічного планування, як в короткостроковому, так і в довгостроковому горизонті комерційної діяльності. Однак, поки для ряду керівників земельних ресурсів України залишається проблемою проведення маркетингових досліджень, аналіз і розробка стратегій, що базуються на маркетинговому управлінні.

Вони не володіють основами інституційного будівництва та аналізу, що призводить до управлінських помилок, що виявляється на різних рівнях (в залежності від рангу керівника). Прорахунки і помилки управлінців на державному або обласному рівнях можуть спричинити виникнення інституційних пасток, які можуть проявлятися як «неефективні стандарти і інститути зміна яких іноді вельми важко або взагалі неможливо» [40, ст.99].

У будь-якому випадку вихід з інституційної пастки пов'язаний завжди пов'язаний з додатковими трансакційні витрати, величина яких може бути досить значною, а іноді і позамежною, щоб позбутися від раніше прийнятої і використовуваної неефективною норми. Однією з основних причин виникнення qwerty-ефектів або ситуацій, де приймаються неефективні норми (законодавчі акти) є відсутність у парламентаріїв області навичок інституційного будівництва і звички колективної роботи з науковцями та представниками ділових кіл. Адже має бути відомо, що трансплантація чужих інститутів не працює, для створення працюючого інституту необхідна наявність всіх елементів його складових, а саме: норм і правил, механізмів його реалізації,

гарантів і відповідальності. Фрагментарність дій не може дати повноцінного, очікуваного ефекту і в зв'язку з цим лише зростає актуальність ефективності взаємодії владних і земельних ресурсів.

Розроблено чотири галузеві програми, спрямовані на розвиток такої взаємодії на території України і визначають ключові точки зростання:

1. Програма «Розвиток картоплярства і овочівництва в Україні на 2019-2023 рр.».

2. Програма «Розвиток скотарства в Україні на 2018-2023 рр.».

3. Програма «Розвиток свинарства в Україні на 2018-2022 рр.».

4. Програми «Розвитку садівництва в Україні на 2018-2022 рр.».

Створення цілісної інфраструктури взаємодії і підтримки розвитку земельних ресурсів під силу тільки завдяки системним, цілеспрямованим, стратегічно і тактично вивіреному діям, в тому числі з боку держави. У зв'язку з цим зниження ролі державного регулювання компенсується посиленням функцій, виконуваних структурами господарської системи управління, що включає аграрно-підприємницькі галузеві спілки та асоціації, а також спеціалізовані науково-виробничі центри, інноваційні форми організації спільної діяльності, а саме - кластерні.

Розроблено модель державно-аграрно підприємницького партнерства в рамках кластера, яка забезпечує взаємозв'язок стратегії і тактики, тому що тактика оцінюється в щодо заявленої стратегії, які повинні уточнюватись і координуватись в залежності від змін факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Слід зазначити, що на законодавчому рівні питання про стратегічному плануванні в Україні залишився неврегульованим, хоча робота ведеться ще з літа 2016р. Законопроект «Про систему стратегічного планування в Україні» підготовлений до другого читання.

У законопроекті визначено, що «цілями державно-приватного партнерства, муніципальної-приватного партнерства є залучення в економіку приватних інвестицій, об'єднання ресурсів, розподіл ризиків для реалізації соціально значущих, інвестиційних, інноваційних, інфраструктурних проектів і

республіканських програм, що мають важливе державне і суспільне значення, концентрація матеріальних, фінансових, інтелектуальних, науково-технічних та інших ресурсів, забезпечення балансу інтересів та ризиків партнерів» [35, ст.123].

Також на стадії підготовки знаходиться проект Закону України «Про інвестиційної діяльності», що закладає правові та економічні основи інвестиційної діяльності на території України і спрямований на забезпечення гарантій прав, законних інтересів учасників інвестиційної діяльності незалежно від форм власності, рівного захисту їх прав, а також залучення інвестицій в економіку України.

Отже, в інструментарному плані можна констатувати наявність прорахунків в роботі такого інструменту, як формування інституту взаємодії владних і земельних ресурсів, цілісне створення якого буде сприяти підвищенню ефективності такої взаємодії. В теж час позитивним фактом є те, що робота по інституціоналізації взаємодії в сфері агропромисловий комплекс триває і від успішності її проведення залежить практична можливість реалізації пропонованих кластерних ініціатив.

Досягнення стану повної інституціоналізації взаємодії владних і приватних структур дозволить отримати ефект «оркестру», коли кожен суб'єкт господарювання і стейкхолдер чітко виконує свої функції (згідно зі своєю партитурі) за чітко встановленим нормам і правилам (нотах), що складає гармонійний «твір», пов'язане єдністю матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, що становить основу кластера.

В рамках кластера всі його учасники пов'язані єдністю мети й дії, матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, що робить таку форму інтеграції більш ефективною, ніж просто галузева форма об'єднання суб'єктів господарювання за рахунок:

- Охоплення важливих зв'язків між учасниками кластера;
- Забезпечення взаємодоповнюваності галузей;
- Сприяння розвитку нових технологій, знань і навичок;

- Своєчасного поширення інформації, що має значимість для ведення бізнесу.

Застосування кластерного підходу дозволяє уникнути «старої логіки» управління галуззю і переключитися на підходи, відповідні фактичним інституціональним умовам, де доцільно використання непрямого впливу для забезпечення агропромислового розвитку шляхом створення відповідних умов для розвитку підприємництва. Переваги кластерів характерні як для адміністрації, тобто владних, так і для земельних ресурсів [20, ст.19].

Дослідження показали, що кластер передбачає формування горизонтальної та вертикальної структури, на зразок корпоративних зв'язків та на основі розвинутої інфраструктури сервісу, консультаційних послуг, постачальників і підрядників, що знижує витрати, в тому числі транзакційні, і підвищує конкурентоспроможність суб'єктів, що входять в нього.

Використання кластерного підходу дозволить сформувати «зв'язку» великий-малий бізнес, де великі підприємства будуть виступати в ролі «локомотива» Національного агробізнесу і складати «ядро» кластера, сприяючи розвитку агропромислового комплексу, територій, розширення робочих місць і вирішення проблеми продовольчої безпеки, а також соціальної задоволеності громадян області.

Під «ядром кластера» слід розуміти одиничне підприємство або групу підприємств, які є конкурентоспроможними на ринку, виробляють якісну, затребувану споживачами продукцію, включаючи членів кластера, здатні посилювати свою конкурентоспроможність в короткостроковій і довгостроковій перспективі.

При реалізації кластерної політики в країні слід виділити сфери діяльності в агропромисловий комплекс, які складуть в короткостроковій і довгостроковій перспективі горизонт спеціалізації для агропідприємств-членів кластера з високим потенціалом для економіки області і зростанням конкурентоспроможної продукції. Якщо в кластерній моделі, запропонованій М. Портером державі відводилася незначна роль, а акцент робився на

конкурентоспроможність підприємств і їх конкурентні переваги, то з нашої точки зору саме ефективність взаємодії владних і земельних ресурсів дозволить забезпечити реальне функціонування агрокластера через безпосередню підтримку створення самого кластера і його подальше функціонування. Алгоритмічний підхід до формування методики визначення умов і можливостей, а також подальшого створення і підтримки розвитку агрокластерів [13, ст.258]. З боку держави заходи підтримки кластера повинні проявлятися в наступному:

- Ліквідація бар'єрів;
- Впровадження програм розвитку, навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації;
- Сприяння експорту;
- Стимулювання зв'язків з наукою, впровадження нових технологій;
- Підтримання діалогу (конференції і т.д.);
- Податкові преференції;
- Антимонопольна політика;
- Держ. замовлення;
- Страхування ризиків.

Заходами непрямого стимулювання повинні стати:

- Стимулювання рівня конкуренції;
- Факторні умови;
- Характеристика / параметри попиту;
- Підтримка зв'язку.

Як показує практика використання кластерів в світі, кластерне ядро, зазвичай, складають великі підприємства, а середні і дрібні, розвиваючись навколо них, значно прискорюють свої темпи розвитку і результати економічної діяльності. Отже, виявляється синергетичний ефект від взаємодії, який проявляється як для самих підприємств, що входять в орбіту кластера, так і для розвитку територій, де вони розташовані (зростання показників зайнятості, поповнення бюджетів усіх рівнів та ін.).

Кластер як модель і технологія взаємодії, яка здатна охоплювати широкий спектр учасників, включаючи владні і підприємницькі структури, несе в собі позитивний вектор для розвитку як мікро-, так і макроструктур, з огляду на те, що таке взаємодія може включати програмно-цільову компоненту.

У світовій практиці, в тому числі в Україні, конкурують вже не тільки суб'єкти господарювання, а й території, пропонуючи кращі умови для ведення бізнесу. Створення кластерів дозволяє сформувати такі умови для господарювання, які додають динамізму в розвитку як територій, де вони функціонують, так підприємств, що здійснюють свою економічну діяльність на тій чи іншій території. Проблема подолання інерційності в економічному розвитку може бути вирішена за допомогою підтримки з боку держави кластерних ініціатив, що забезпечують конкурентоспроможність і територій, і підприємств, включених в нього, але найбільший ефект виникає за умови наявності у держави стратегій, в який повинні бути вписані такі ініціативи [1, ст.88].

Пропонований агрокластер включає повний цикл:

- Виробництво;
- Зберігання;
- Переробка;
- Збут продукції з урахуванням задоволення потреб держави, населення і земельних ресурсів.

Реалізація повного циклу дозволить вести збалансоване управління складними процесами, які передбачають взаємодію на всіх стадіях, починаючи від кількості і якості сільгосппродукції, необхідної для задоволення потреб області, її громадян, планування її надлишків, для подальшого продажу на зовнішній ринок і закінчуючи процесом безпосередньої реалізації кінцевим споживачам.

Важливим аспектом взаємодії є довіра, яке забезпечується і підтримується гарантом процесу - владними структурами, асоціацією, галузевими спілками та, звичайно ж, ім'ям та ділової репутацією самого

підприємця. Слід підкреслити, що в питаннях кадрового забезпечення професійними керівниками, грамотного забезпечення збутової політики, висококласним маркетингом кластер при взаємодії державних і земельних ресурсів буде мати перевагу, тому що приватні компанії, які здійснюють діяльність в ритейлера та дистрибуції, особливо в даний час, використовують при формуванні своєї кадрової політики не професійний підхід, а підхід, заснований на зв'язках або усталеного попереднього досвіду спільної роботи незалежно від специфіки та сфери їх поточної діяльності [69, ст.133]

Проблема подолання інерційності в економічному розвитку може бути вирішена за допомогою підтримки з боку держави кластерних ініціатив, що забезпечують конкурентоспроможність і територій, і підприємств, включених в нього, але найбільший ефект виникає за умови наявності у держави стратегій, в який повинні бути вписані такі ініціативи. У той же час, одним з проблемних аспектів є відсутність в Україні державного сектора роздрібної торгівлі, що ускладнює реалізацію збутової функції.

### **3.3. Науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення процесів адміністрування і управління земельними ресурсами по забезпеченню збуту продукції**

При формуванні стратегії щодо вдосконалення взаємодії владних і земельних ресурсів щодо забезпечення збуту продукції держава повинна ґрунтуватися на ресурсах, наявних в власному розпорядженні.

Розвиток торгівлі взагалі і роздрібної торгівлі зокрема, є каталізатором економічного і добробуту суспільства, тому що характеризує реалізовану в суспільстві соціальну політику країни, показує ступінь орієнтованості економіки на ринковий тип розвитку і створення економічного середовища, що сприяє розвитку учасників ринку на основі конкуренції.

Торгівля є найважливішу сферу діяльності суб'єктів господарювання, що

здійснюють доведення товарів від виробників до споживачів. Як галузь економіки, торгівля «забезпечує оборот товарів, їх рух зі сфери виробництва в сферу споживання». Торгівля є найважливіше джерело поповнення бюджету будь-якої країни; сприяє забезпеченню рівноваги між споживчим попитом і товарною пропозицією [59, ст.41].

Як показали дослідження, формати магазинів роздрібної торгівлі являють собою якусь стратегію, реалізовану в бізнесі і в західних країнах еволюційний процес відбувається за схожим законам. При цьому в країнах, економіка яких перебуває на етапі розвитку, цикл еволюції форматів значно скоротився з огляду на те, що:

- «Природний розвиток» прискорюється за рахунок експансії західних роздрібних мереж;
- Зростання доходів населення стимулює розвиток великих форматів з огляду на зростання попиту на непродовольчі товари;
- Збільшення концентрації торгівлі стимулює боротьбу торгових концепцій і магазинних форматів.

Так, наприклад, в Німеччині, ринок який є одним з найбільш концентрованих ринків ЄС, перевага проявили великі роздрібні формати - супер- і гіпермаркети, що пояснюється прагненням ритейлерів з метою найповнішого задоволення постійно мінливих запитів споживачів через такі формати пропонувати широкий асортимент товарів, демонструючи при цьому високу якість обслуговування і різноманітність пропонованих послуг.

На думку К.А. Терещенко, зростання добробуту населення змінили купівельні переваги в країнах ЄС в бік зростання інтересу до безпечних і екологічно чистим продуктам, напівфабрикатах, тобто «більш широкому асортименту і якості послуг». При цьому збільшення частки ринку дискаунтерів в цих країнах пов'язане з використанням ними стратегії «повсякденних низьких цін» в комплексі з концентрацією маркетингових зусиль на групі споживачів, основним фактором вибору місця покупки, яких є ціна і безпека, тобто взуття перевірене продуктів.



Як показали дослідження, переваги великих форматів ритейлу є незаперечним фактом і укрупнення підприємств торгівлі буде тривати. Вітчизняним ритейлерам доцільно також, як і великим гравцям світового ритейлу (Wal-Mart, Rewe, Spar і ін.), зосередити зусилля в частині швидкості (швидкості) реакції на зміну переваг покупців і способів здійснення ними покупок. Як показала світова практика через відсутність можливості у ряду всесвітньо відомих ритейл-компаній будувати величезні центри, багато хто з них освоюють формати менших розмірів з метою підтримки власного розвитку.

За даними Міністерства промисловості і торгівлі України в 2019 році планується збільшити кількість підприємств торгівлі та продовження практики «по збільшенню асортименту товарів, що реалізуються, вироблених в області». Продовольчі товари вітчизняного виробництва на полицях магазинів області за підсумками 2018 р складають більше 40% [58, ст.22].

Мережевий формат є досить привабливим, як для власників торгового бізнесу, так і вельми зручним для споживачів, тому що передбачає забезпечення єдності культури і якості обслуговування, підходів до формування асортименту і т.д. Крім того, великоформатна роздріб має більше можливостей для ефективної роботи з постачальниками і виробниками продукції в маркетинговому плані, позитивний вплив якої відчуває покупець.

Як показали дослідження світової практики в ритейлі спостерігається зрушення до креативності, укрупнення і мультиканального зважаючи на значний рівня конкуренції в сегменті. Так, наприклад, в Києві «цінова конкуренція практично вичерпана, ціни у всіх мережах вже давно вирівняні. Змагання йде за асортимент, за чистоту і глибину акцій, за подачу».

Слід зазначити, що в областях просування до цивілізованого формату в ритейлі йде швидкими темпами. За рік-два простежується динаміка, відповідна десятиліттям еволюції, що вимагає постійного уваги керівників торгових компаній до вибудовування стратегій з урахуванням швидко мінливого зовнішнього середовища функціонування. Завжди щось заважає, але одні компанії залишаються на планом, а назви інших компаній вже й не згадуються.

На чолі знаходиться - покупець, його переваги, бажання і, найважливіше, гаманець. Зараз легше щось зробити, ніж продати. А значить, необхідний маркетинговий підхід до управління як підприємством в цілому, так і чіткість розуміння того, чи потрібен підприємству маркетинг (департамент, відділ) і як повинна бути побудована система, включаючи взаємодію в ній. Загальновідомо, що будь-які зміни, зазвичай зустрічають протидію або відкрите невдоволення з боку персоналу, тому потрібні зусилля, щоб зрозуміти і конвертувати новий порядок дій [45, ст.201].

При тому, що звичне - таких зусиль не вимагає, а й результат звичного - посередність, що неприйнятно в умовах конкуренції. Тобто перейти від слів до фактичної реалізації маркетингу на підприємстві, що дозволяє підприємству заробляти, а покупцеві – задовольнити бажання, причому, бажано, в магазинах однієї мережі, тим самим перевершуючи конкурентів.

Рекомендації щодо вдосконалення взаємодії владних і земельних ресурсів щодо забезпечення збуту продукції. Кластерний гіпер / супермаркет Однією з креативних ідей в розвитку мережевого формату в ритейлі є формування кластерних гіпер / супермаркетів. Доведення товарів зі сфери виробництва в сферу споживання здійснюється за допомогою організації торгівлі, яка в Україні носить переважно приватний характер.

Частково збутова функція реалізується державою через проведення ярмарків, але в решті період часу, коли ярмарок не проводяться і аграрні виробники змушені самостійно забезпечувати реалізацію своєї продукції. Розроблена модель аграрного підприємницького партнерства в рамках реалізації збутової функції кластера.

Так як державної торгівлі в областях практично немає - аграрії змушені конкурувати з виробниками імпортової продукції, що незважаючи на реалізований державний проект, що вимагає маркування вітчизняного виробника «Зроблено в Україні», викликає труднощі об'єктивного і суб'єктивного характеру. Більш того, в супермаркетах немає віддається пріоритет вітчизняним виробникам, тому продукція, яка не приносить прибуток

для мережі, підлягає виведенню з полиць магазинів.

Держава має можливість впливу на представників приватного ритейлу, наприклад, зобов'язати 10% полиць віддати під товари «вітчизняного виробника»; провести атестацію кадрів на предмет наявності відповідної освіти та рівня знань менеджерів всіх рівнів. Такі дії пов'язані з ростом трансакційних витрат (витрат на введення нової правової норми, подолання опору їй приватного бізнесу, моніторинг і контроль за виконанням і ін.).

Однак одним з дієвих методів, що стимулює розвиток, є створення конкуренції - відкриття магазинів, гіпер / супермаркетів державної або приватно-державної форми власності, які своїми діями (своїм прикладом) підштовхували б недержавний сектор ритейлу і до професійного менеджменту, і до цивілізованого ведення торгового бізнесу, що ґрунтується на використанні мережевої його форми [37, ст.410].

Дослідженням встановлено, що споживачі бажають купувати безпечну, екологічну продукцію, яка в рази дешевше за рахунок фактору місцевого її виробництва. Вирішення питання - відкриття торгових підприємств (еко-магазинів, гіпер / супермаркетів), орієнтованих саме на місцевого виробника в складі агрокластера з урахуванням його орієнтації на максимально безвідходне виробництво.

В рамках агрокластера пропонується розвивати мережу еко-магазинів (спеціалізованих магазинів з продажу продовольчих та промислових товарів) і кластерних гіпер - або супермаркетів, як гібридна форма організації торгівлі, бізнес-концепція, що об'єднує ярмарково-виставковий підхід і формат гіпер / супермаркетів в ритейлі. Принципи бізнес-концепції кластерний гіпер / супермаркет полягають в наступному.

Кластерний гіпер / супермаркет повинен бути схожий на виставці досягнень народного господарства, що представляє для покупців кращі зразки продукції, виробленої насамперед місцевими, вітчизняними виробниками, підприємствами, представлені на полицях магазинів відповідного формату гіпермаркету або супермаркету. ці формати магазинів передбачають ряд

зручностей для покупців: надання візків / корзин, відкриту викладку товарів, широкий асортимент товарів, зібраних в одному помсти, єдиний розрахунок на касі і ін.

Особливістю кластерного гіпер / супермаркету є:

- Децентралізована форма управління асортиментом;
- Власниками товару до моменту його продажу кінцевому споживачеві залишаються виробники або дистриб'ютори, які реалізують основні оперативні трейд-маркетингові функції, але в рамках встановленої загальної концепції, мерчендайзингових і маркетингової політики;
- Посекційне уявлення товарів плоскими секціями, заповненими усіма видами цукерок, меду, ковбаси, майонезу, масла, м'яса, яєць, напівфабрикатів та ін. товарами, перш за все вітчизняного виробництва;
- Наявність загальної зони приймання та комп'ютерної системи введення товарів.

Важливим аспектом в пропонованих мережах гіпер / супермаркетів і еко магазинів, на наше переконання, має стати «хороший» професійний маркетинг і мерчендайзинг, що є базою для ефективного просування концепції та продукції, формування торгових марок, вироблення фірмового стилю, забезпечення лояльності покупців. Причому, тому що це мережі, то одного разу якісно продумана система маркетингу і мерчендайзингу для кожного типу і формату магазину буде тиражуватися і при відкритті інших точок, що дозволить оптимізувати трансакційні витрати [23, ст.55].

Мінімально можлива кількість торгового і обслуговуючого персоналу в таких магазину повинно компенсуватися якістю їх підготовки і роботи, що вимагає підтримки ними достатнього рівня своєї кваліфікації (в тому числі через тренінги), наявності сучасних знань в області психотехнології продажу товарів, вітрини, поведінки споживачів.

Ще одним стратегічним елементом для здійснення функції збуту для сільгоспвиробників є створення еко-магазинів, які також можуть мати державну або приватно-державну форму власності, що пов'язано з витратами на

їх будівництво, утримання та обслуговування.

Міні еко-магазини можуть бути впроваджені в кожній торговій мережі – по принципу «церковної десятини». Виходячи з принципу справедливості і економічної доцільності, а всі торговельні мережі в Україні знаходяться в приватної власності, причому витрат на їх створення ніхто з власників не поніс, то вважаємо справедливим, а для держави – економічно доцільним, виділення місць під реалізацію державної програми по створенню таких еко-майданчиків, де будуть представлена продукція вітчизняного агровиробника [11, ст.38].

Концептом еко-магазину передбачається продаж товарів гарантованої якості (без ГМО, екологічно чисті, органічні), створених в аграрному підприємницькому секторі. У зв'язку з цим доцільним є забезпечення владними структурами, державою підтримки конкуренції. необхідно на законодавчому рівні врегулювати питання, що стосуються:

- Визначення основних принципів і вимог до органічної продукції і органічного виробництва;
- Звернення і маркування органічної продукції;
- Способів контролю за використанням виробниками маркувань «еко», «біо», «органік»;
- Введення штрафних санкцій за порушення вимог, що пред'являються до виробництва і реалізації еко продукції.

При Міністерстві агропромислової політики та продовольства України, області доцільно акредитувати органи сертифікації, які б здійснювали атестацію і сертифікацію підприємств, які виробляють еко продукції; вести реєстр таких органів.

Процес сертифікації повинен бути чітко регламентований і здійснюватися на договірній основі з органом, який має право здійснювати сертифікаційну діяльність. Органи сертифікації також повинні нести відповідальність у разі порушення або невиконання ними вимог державних органів; порушення, пов'язаних з порядком і якістю сертифікації; порушення термінів, процесу і процедур сертифікації; несвоєчасність або недостовірність надання звітів.

Таким чином, основними напрямками щодо вдосконалення взаємодії владних і земельних ресурсів по забезпечення збуту продукції повинні стати реальні кроки по реалізація концепцій кластерних гіпер / супермаркетів і еко-магазинів, а також підтримки конкуренції в цьому сегменті діяльності. Дослідження питань вдосконалення підходів до формування стратегії взаємодії владних і земельних ресурсів дозволило прийти до наступного:

1. Визначено, що стратегії взаємодії владних і земельних ресурсів, як організаційно-управлінська діяльність, ґрунтується на «передбаченні майбутнього», що здійснюється на основі проведення форсайтних досліджень, що дозволяє адекватно формулювати цілі і завдання, приймати стратегічно узгоджені управлінські рішення і організовувати взаємодію між ними в умовах сформованої інституційного середовища і фактично наявними можливостями для їх реалізації. Розроблено організаційний механізм стратегії взаємодії владних і підприємницьких структур [9, ст.240].

2. Доведено, що в соціально-економічних системах важливе місце приділяється формуванню інституту взаємодії, організаційним аспектам взаємодії, формуванню загальних ментальних моделей і питань інституціоналізації, як сукупності однозначно сприймаються норм і правил, механізмів їх реалізації, наявності адекватно функціонуючих гарантів і системи відповідальності за невиконання або неналежне виконання встановлених норм і правил.

Створення цілісної інфраструктури взаємодії і підтримки розвитку земельних ресурсів під силу тільки завдяки системним, цілеспрямованим, стратегічно і тактично вивіреном діям, в тому числі з боку держави. У зв'язку з цим зниження ролі державного регулювання компенсується посиленням функцій, виконуваних структурами господарської системи управління, що включає аграрно -підприємницькі спілки та асоціації, а також спеціалізовані науково-виробничі центри, інноваційні форми організації спільної діяльності, наприклад, кластерні. Розроблено модель державно-аграрно підприємницького партнерства в рамках кластера.

3. Кластер передбачає формування горизонтальної і вертикальної структури, на зразок корпоративних зв'язків і на основі розвинутої інфраструктури сервісу, консультаційних послуг, постачальників і підрядників, що знижує витрати, так як транзакційні, і підвищує конкурентоспроможність суб'єктів, що входять в нього. Використання кластерного підходу дозволить сформувати «зв'язку» великий-малий бізнес, де великі підприємства будуть виступати в ролі «локомотива» республіканського бізнесу і складати «ядро» кластера, сприяючи розвитку бізнесу, територій, розширення робочих місць і вирішення проблеми продовольчої безпеки, а також соціальної задоволеності громадян області.

Пропонований агрокластер включає повний цикл: виробництво, зберігання, переробка і збут продукції з урахуванням задоволення потреб держави, населення і земельних ресурсів. Доведення товарів зі сфери виробництва в сферу споживання здійснюється за допомогою організації торгівлі, яка в Україні носить переважно приватний характер. Розроблена модель державного та підприємницького партнерства в рамках реалізації збутової функції кластера.

Частково збутова функція реалізується державою через проведення ярмарків, але в решті період часу, коли ярмарки не проводяться і агровиробники змушені самотійно забезпечувати реалізацію своєї продукції. У супермаркетах немає віддається пріоритет вітчизняним виробникам, тому продукція, яка не приносить прибуток для мережі, підлягає виведенню з полиць магазинів. Держава має можливість впливу на представників приватного ритейлу, але такі дії пов'язані з зростанням транзакційних витрат (витрат на введення нової правової норми, подолання опору їй приватного бізнесу, моніторинг та контроль за виконанням і ін.) [60, ст.27].

Однак одним з дієвих методів, що стимулює розвиток, є створення конкуренції - відкриття магазинів, супер / гіпермаркетів державної або приватно-державної форми власності, які своїми діями (своїм прикладом) підштовхували б недержавний сектор ритейлу і до професійного менеджменту, і

до цивілізованого ведення торгового бізнесу, що ґрунтується на використанні мережевої його форми.

Встановлено, що споживачі бажають купувати безпечну, екологічну продукцію, яка в рази дешевше за рахунок фактору місцевого її виробництва, а це вимагає відкриття торгових підприємств (еко магазинів, гіпер / супермаркетів), орієнтованих саме на місцевого виробника в складі агрокластера з урахуванням його орієнтації на максимально безвідходне виробництво. Запропоновано напрямок розвитку ритейлу в рамках агрокластера: мережа еко-магазинів (спеціалізованих магазинів з продажу продовольчих і промислових товарів) і кластерних гіпер- або супермаркетів, як гібридна форма організації торгівлі, бізнес-концепція, що об'єднує ярмарково-виставковий підхід і формат гіпер / супермаркетів в ритейлі.

Сформульовано принципи пропорованих бізнес-концепцій, ланцюжка створення цінностей, організаційно-управлінської та маркетинго-мерчандайзингової політики. Концептом еко-магазину передбачається продаж товарів гарантованої якості (без ГМО, екологічно чисті, органічні), створених в приватному секторі. Пропонується зробити акцент на формуванні торговельної мережі еко-магазинів в форматах: традиційні спеціалізовані магазини; дрогерії і «Packagin-free» [52, ст.166].

Для підтримки конкуренції доцільно на законодавчому рівні врегулювати питання визначення основних принципів і вимог до органічної продукції та органічного виробництва, маркування маркувань продукції «еко», «біо», «органік» та її сертифікації.



## РОЗДІЛ 4

### СОЦІАЛЬНА ТА КОРПОРАТИВНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

В останні роки ми стали свідком сплеску популярності ідей соціальної відповідальності бізнесу, що виявилось у різкому збільшенні кількості програм та обсягів фінансування, що виділяються компаніями для реалізації програм корпоративної соціальної відповідальності. За півстоліття концепція соціально-корпоративної відповідальності пройшла шлях від разових заходів готельних компаній до невід'ємної складової сучасного менеджменту будь-якої солідної компанії. Як у західних, так і в вітчизняних компаніях принципи соціально-корпоративної відповідальності все більше інтегруються в систему управління, запроваджуються посади віце-президента компанії, відповідального за корпоративну-соціальну відповідальність, створюються спеціальні департаменти та відділи. Крім того, публікація соціальних звітів та впровадження етичних кодексів стало загальноприйнятою практикою.

Причиною такої підвищеної уваги стали дві зустрічні тенденції. З одного боку, бізнес шукав нові шляхи підвищення ефективності в мінливому світі. З іншого боку, повсюдно суспільство почало застосовувати все більший запит на соціальну відповідальність бізнесу. Глобальні економічні кризи останніх років лише підкріпили зазначені тенденції. В умовах нестачі бюджетних коштів на підтримку високих соціальних зобов'язань уряду багатьох країн активно сприяли залученню бізнесу до вирішення актуальних соціальних завдань. На основі конкретно-історичного та неінституційних підходів буде проаналізовано взаємодію бізнесу, суспільства та держави у справі розвитку суспільства через соціально-орієнтованих програм, а також сприйняття експертним співтовариством цієї взаємодії.

Як заведено у науковому світі, до початку аналізу необхідно внести ясність у термінологію. У сучасній літературі зустрічаються два близькі за змістом поняття: корпоративна соціальна відповідальність та соціальна відповідальність бізнесу. Як правило, термін соціально-корпоративної

відповідальності використовується при описі соціальної відповідальності окремо взятої компанії, тоді як «соціальна відповідальність бізнесу» співвідносять з відповідальністю всього бізнес-спільноти. Звісно ж, що у реальному житті ці два поняття є тотожними. Більш того, один із засновників практики соціально-корпоративної відповідальності в Україні С.В. Турчин зв'язує появу двох термінів не з науковою чи практичною доцільністю, а з двома різними перекладами терміну «бізнес» з англійської мови, де він позначає окрему компанію.

У цьому дослідженні спиратимемося на термін «корпоративна соціальна відповідальність», так як він не тільки є найбільш поширеною, а й узагальнюючою назвою так званої «зонтичної» теорії, увібрала в себе такі готельні напрямки як корпоративне громадянство, корпоративна стійкість, корпоративна соціальна діяльність, корпоративна соціальна сприйнятливість та багато інших. Проблема формулювання основних положень теорії соціально-корпоративної відповідальності обумовлена широтою сфери, що розглядається. Досить складно описати межі соціальної сфери, так як зрештою під цей опис може потрапити будь-який аспект людського життя. З іншого сторони, сам термін «відповідальність» також відкриває поле для дискусії. Ми можемо розглядати відповідальність як синонім надійності та чесності у вчинках, а можемо як синоніми словами «борг» і "обов'язок".

У першому випадку соціально-корпоративної відповідальності виступає як добровільна благородна діяльність, у другому – фірма ставить у підлегле, підзвітне становище перед суспільством, державою, акціонерами та усіма іншими сторонами, з ким вона взаємодіє. Звідси походить множинність підходів до визначення соціально-корпоративної відповідальності та наявності великого кількості різноманітних, іноді суперечать один одному шкіл усередині загальної зонтичної концепції соціально-корпоративної відповідальності. Перед тим як розпочати аналіз найвідоміших напрямків наукової думки у цій сфері розглянемо три основні підходи до соціально-корпоративної відповідальності:

теорія корпоративного егоїзму, теорія корпоративного альтруїзму та компромісні теорії.

Теорія «корпоративного егоїзму» асоціюється зі знаменитим висловлюванням Мільтона Фрідмана про те, що «єдина соціальна відповідальність бізнесу – це давати прибуток». В основі цієї точки зору лежить переконання, що головна турбота менеджменту компанії – забезпечити максимально можливі прибутки власникам капіталу, зокрема акціонерам компанії. Тому будь-яке відволікання коштів та ресурсів на сторонні цілі, включаючи соціальну відповідальність, є неприпустимим. Крім того, прихильники цієї теорії йдуть ще далі, доводячи, що соціально-корпоративної відповідальності веде до підриву фундаментальних засад зведеного ринку та навіть до соціалізму. За цією логікою головна загроза, яку несуть у собі всі ідеї соціально-корпоративної відповідальності полягає у підриві свободи підприємництва та конкуренції, а роль держави у всіх сферах суспільного життя значно зростає.

Теорія «корпоративного альтруїзму» виходить із абсолютно протилежних поглядів. Так, головні прихильники такого підходу Д. Девіс, Р. Фрімен та інші говорять про те, що сучасні компанії настільки великі та впливові, що у процесі своєї діяльності вони залучають до своєї орбіти максимально широкі групи так званих "співучасників". У процесі своєї діяльності, особливо у не багатих країнах велика компанія може стати більш потужною та впливовою ніж сама держава. Її діяльність прямо і опосередковано впливає на соціально-економічне становище в країні, відповідно, будучи причиною всіх цих змін компанія зобов'язана відповідати за наслідки.

Прихильники цього підходу наголошують на необхідності добровільного характеру програм соціально-корпоративної відповідальності. На їхню думку, компанія не може обмежитися. Біля витоків теорії стояли такі дослідники як Г. Боуен, Т. Левітт, М. Фрідман, Р. Фрімен, Дж. Гелбрейт, К. Девіс та інші. У своїх дослідженнях вони фокусувалися на внутрішніх джерелах соціально-корпоративної відповідальності. У їхньому поданні бізнесмен з однієї сторони

відбиває цінності, властиві суспільству, у якому функціонує його компанія, з іншого боку – він сам бере участь у формуванні цих цінностей. Взаємодіючи із суспільством, особливо з місцевими спільнотами, а також враховуючи інтереси всіх своїх партнерів бізнесмен сам визначає ті цінності, якими керуватиметься його компанія.

До 70-х років сформувалося уявлення про соціально-корпоративну відповідальність як відповідність економічним, правовим, етичним та дискреційним очікуванням товариства від підприємства. Найбільш чітко цей підхід було сформульовано А.А. Кероллом, який побудував знамениту модель, названу згодом «пірамідою Керолла». Піраміда Керолла була і залишається однією з найпопулярніших теоретичних конструкцій для опису соціально-корпоративної відповідальності.

Однак до 80-х років усі частіше почала лунає критика, пов'язана з тим, що в даній піраміді різні види відповідальності існують як окремі категорії, не перетинаючи і взаємодіючи один з одним. В той же час, ідеї філантропічної відповідальності (або дискреційної, як вона називалася на початковому етапі), навпаки, набули розвитку. Спочатку під нею розумілася сфера, де суспільство ще чітко не сформулювало свій запит і менеджмент компанії керується своїми уявленнями про потреб суспільства, роблячи свій самостійний вибір.

В результаті з'явилася концепція корпоративної соціальної сприйнятливості. Найбільш відомі імена – Р.Акерман, Р. Бауер та ін., а також значний внесок у розвиток власної теорії зробив згаданий вище А. Керол. У рамках цієї концепції увага концентрується на здатності компанії оцінити та вгадати громадські очікування та відповідно реагувати ними. У рамках цієї логіки стратегії менеджменту були поділені на реактивні, оборонні, адаптивні та проактивні. Представляється, що теорія корпоративної сприйнятливості є швидше уточнюючою щодо більш широкої концепції соціально-корпоративної відповідальності, ніж окремим напрямом.

Приблизно в ці роки розвивалося ще одне напрям – корпоративна соціальна діяльність. Грунтуючись на піраміді Керолла, С Вартік, Ф. Кохран і

Д. Вуд створили нову тришарову модель, в якій об'єднали моральні принципи, зовнішні фактори, що впливають на компанію, а також рішення, що приймаються менеджментом компанії в пропонованих умовах. У свою чергу всі три блоки поділяються ще на три фактори, куди орієнтується менеджмент компанії. Концепція, що набула найбільшого поширення в наші дні, а саме концепція співучасників, сформувалася до 90-х років. Початок цієї теорії було закладено Р. Фрімен. В основі лежить уявлення, що фірма працює не у вакуумі, а в реальному оточенні і для найбільш ефективної взаємодії доведеться враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів). До них можуть бути віднесені на внутрішньо-фірмовому рівні працівники компанії та акціонери, а на зовнішньому рівні – інвестори, постачальники, місцеві спільноти, ЗМІ, захисники навколишнього середовища, громадські організації.

Можна говорити про те, що теорія співучасників стала «мостом» між теоретичними конструкціями та практичними рекомендаціями для менеджменту компанії. Саме цим пояснюється той факт, що на сьогодні вона є головною теорією у межах соціально-корпоративної відповідальності. Аналіз поняття соціально-корпоративної відповідальності був би неповний без аналізу концепції "корпоративне громадянство". Під ним може розумітися як загальна ідентичність співробітників однієї фірми, так і уявлення про фірму як про цілісної структури. У першому випадку йдеться про те, що працівники компанії незалежно від її походження відчують себе її частиною аналогії зі своїми громадянством на національному рівні. У другому - компанія це суб'єкт, який, як і інші інститути, має свої права та обов'язки і цим формує суспільство.

Дана концепція була на піку популярності, коли стала очевидна криза мрії про загальне поняття добробуту. Вона була однаково прийнятна для менеджменту, суспільства та держави: компанія отримувала права, а не лише обов'язки обслуговувати громадські інтереси, держава – додаткові фінансові джерела, а суспільство – необхідні блага. У міру розвитку глобалізації теорія стала відходити на другий план, так як не змогла дати відповідь на питання які цивільні права ставляться до транс-національних корпорацій, чи як визначити

обсяг прав для компаній, які сильно відрізняються за розміром та фінансової могутності тощо.

Найбільш молодого та перспективного є теорія «корпоративної стійкості». Вона є продовженням та розвитком більш масштабної концепції – «сталий розвиток». Концепція сталого розвитку була сформульована 1987 р. у доповіді Брундтланда» і започаткувала нове розуміння цілей розвитку всього людства. Теорія корпоративної стійкості у певному сенсі є проекцією сталого розвитку на рівень однієї фірми. Серед найяскравіших послідовників цього напрямку варто назвати Дж. Елінгтона, Т. Діліка та багато інших. Так, саме Дж. Елінгтон вперше сформулював знамените сьогодні поняття потрійного результату (triple bottom line), тобто. відповідальність за трьома напрямками: економічним, соціальним та екологічним.

Важливо відзначити, що принцип потрійного підсумку лежить у основі сучасної системи нефінансової звітності, наприклад, міжнародних стандартів нефінансової звітності GRI (Global Reporting Initiative). Головна відмінність цього підходу від решти можна охарактеризувати як відхід від суто соціальних програм на користь більше широкого підходу, що включає всі три напрямки. З точки зору авторів концепції, досягнення будь-якої із заявлених цілей неможливе без досягнення успіху за іншими напрямками. Такий підхід призвів до того, що сьогодні концепція сталого розвитку, практично «поглинула» концепцію соціально-корпоративної відповідальності, зробивши її своєю частиною. Корпоративна соціальна відповідальність є зонтичною концепцією, що об'єднує під собою різні напрямки думки, які як доповнюють, і суперечать одна одній.

Найбільш популярними сьогодні у рамках концепції соціально-корпоративної відповідальності є концепції співучасників (стейкхолдерів), стійкого розвитку та корпоративної стійкості. Відбувається поглинання концепції соціально-корпоративної відповідальності більш масштабної концепції сталого розвитку. соціально-корпоративної відповідальності все частіше розглядається не як окремий напрямок, а частина політики для

досягнення цілей сталого розвитку. Аналіз позицій противників та прихильників соціально-корпоративної відповідальності свідчить, що зрештою обидві концепції ведуть до вирішенню тих самих проблем: збільшення прибутку компанії та зростання суспільного добробуту.

Незважаючи на різницю в походах сьогодні всіма визнано необхідність участі бізнесу у вирішенні соціально значимих задач, при цьому в основі цієї переконаності можуть лежати як етичні мотиви, так і прагнення максимально збільшити прибуток підприємства. Ефективність реалізації стратегій соціально-корпоративної відповідальності багато в чому залежить від зацікавленості персоналу підприємств. Організаційна ідентичність є одним з різновидів соціальної ідентичності, про що у формі сталого становища працівника у створенні, асоціації себе з нею та планування свого майбутнього в ній, висловлювання лояльності та прихильності даної організації, інтеріоризації корпоративних цілей, цінностей, норм і правил, прийняття рішень відповідно до інтересів організації.

Щоб мати можливість якимось чином оцінити організаційну ідентичність у рамках даного дослідження, пропонується низка параметрів-характеристик ідентичності персоналу, які включають у собі: робочу мотивацію, включеність у роботу, плинність кадрів, задоволеність роботою, кваліфікацію, солідарність колективу, місію, ціль та цінності організації, а також такі характеристики організаційного середовища, як імідж та статус організації. Такий параметр як задоволеність роботою, також включає ряд показників: наскільки цікава робота, яку виконує співробітник, кар'єрні перспективи, розвиток та навчання персоналу (підвищення кваліфікації), можливість самореалізації, задоволеність заробітною платою, прийняття стилю управління, задоволеність відносинами з керівником та справедливість керівника у прийнятті різних кадрових рішень.

Організаційна ідентичність визначається особливостями внутрішньо-організаційної культури праці. З одного боку, певний тип організаційної культури може проводити сприйняття персоналом практик соціально-корпоративної відповідальності в організації. З іншого боку, компанія,

впроваджуючи практики соціальної відповідальності, може змінити чи навіть зруйнувати існуючу у ній культуру. Отже, природа соціально-корпоративної відповідальності має бути узгоджена з організаційною культурою, що сприятиме ефективної роботи підприємства. На практиці соціально-корпоративної відповідальності впливає велика кількість соціальних факторів: структура внутрішньо-організаційних комунікацій, трудові конфлікти та вміння менеджменту їх вирішувати, наявність системи зворотного зв'язку між менеджментом та персоналом.

Вплив на практику соціально-корпоративної відповідальності має і такий фактор, як колективізм та індивідуалізм. Індивідуалізм відноситься до товариств із вільними зв'язками для людей. Колективізм, з іншого боку, означає відокремлення людей із групами (командами). Команда надає «захист» та стійке становище окремих її членів в обмін на лояльність та дотримання встановлених правил та норм. Переважає конформність у більш індивідуалістичному середовищі проявляється лідерство та дотримання особистим інтересам. Організаційна культура в більшості випадків визначає середовище, в якій розробляється стратегія організації та впроваджуються практики соціально-корпоративної відповідальності. Якщо культура організації сприяє відносинам із зацікавленими сторонами, правовим і етичним нормам і моральної поведінки, вона також впливатиме на розвиток. Орієнтована на відповідальність організаційна культура може стимулювати готовність взяти участь у впровадженні та позитивно оцінити ініціативи соціально-корпоративної відповідальності у компанії.

Корпоративна соціальна відповідальність як спосіб формування. Ідентифікація людини зі своїм місцем роботи є важливою аспектом для будь-якої компанії, особливо при врахуванні сучасних тенденцій, пов'язаних з цілями сталого розвитку ООН і які у зазначених стандартах соціально-корпоративної відповідальності. Компанія має бути впевнена у своїх співробітниках і тому, що персонал підтримає її перехід на нову модель корпоративної стійкості. В Україні наявність позитивної організаційної ідентичності зараз дуже



актуально, так як більшість компаній знаходяться на стадії переходу від моделі соціально-корпоративної відповідальності 1.0 до моделі соціально-корпоративної відповідальності 2.0, а найбільші українські компанії, які мають вихід на міжнародні ринки, що поступово рухаються до моделі соціально-корпоративної відповідальності 3.0.

Що стосується взаємовпливу корпоративної соціальної відповідальності та організаційної культури, то можна зробити висновок, що ефективність реалізації практик соціальної відповідальності залежить від того, чи є принцип етичності та відповідальності перед зацікавленими сторонами компанії переважаючий у конкретній організаційній культурі. Відповідно, прийняття співробітниками етичної культури, лояльність до соціально-відповідальної діяльності та розуміння необхідності реалізації такої діяльності в сучасних реаліях дозволяє сформувати сильну організаційну ідентичність працівників з компанією. Абсолютна полярність зазначених експертами тенденцій показує, що українські компанії сильно відстають від західноєвропейських компаній у сфері розробки і реалізації стратегій соціально-корпоративної відповідальності.

У той час, як міжнародні компанії вже на повну реалізують практики згідно концепції соціально-корпоративної відповідальності 2.0 і готують ґрунт до впровадження соціально-корпоративної відповідальності 3.0, багато українських компаній продовжують залишатися на першій стадії (орієнтація в основі на разові благодійні акції та соціальні проекти) і поки що не прагнуть виходити нові рівні. Що стосується швидшої трудової адаптації та соціалізації нових співробітників, то тут усі експерти погоджуються з тим, що слідування принципам корпоративної соціальної відповідальності та концепції сталого розвитку справді має належний ефект.

Це робиться для того, щоб персонал краще розумів, що корпоративна соціальна відповідальність як спосіб формування яку політику у сфері сталого розвитку проводить компанія. «Ми дуже багато говоримо про стійкий розвиток у професійному середовищі, виступаємо в університетах, а на практиці людина часто не стикається з цим під час робочого процесу. Тому ми намагаємося

адаптувати програму молодих лідерів так, щоби на кожному етапі ротації щось було, навіть якщо це безпосередньо не пов'язане з їхньою діяльністю» – стверджує, наприклад, експерт. В іншій, вже українській компанії для нових співробітників проводять різноманітні посвяти, наприклад, літні корпоративні заходи – день народження компанії тощо.

Таким чином, програми розвитку персоналу дійсно мають ефект, і чим більша організація, тим більше значення цих програм адаптації. Тому що у невеликих організаціях існує пряма комунікація, вона породжується середовищем. А у великих компаніях найчастіше людина століття не завжди навіть може осмислити, чим він займається, і на якому рівні ієрархії, хто за що відповідає. Тому у філіях іноземних компаній і в багатьох українських корпораціях існують програми адаптації, включають менторство, корпоративні онлайн-курси, які покликані ввести людину у внутрішньо-фірмове соціальне середовище. Якщо організації існує сформована традиція соціальної відповідальності, то людина з перших днів починає розділяти ці цінності, інакше вона не зможе нормально працювати у цій організації. Він сприймає це як певну поведінкову матрицю. Використання різних практик включення нових співробітників у діяльність компанії є обов'язковою умовою для успішної організаційної адаптації.

Переходячи до питання, що ставлення співробітників до компанії, в якій вони працюють, може змінюватися під впливом реалізації в даний час компанії практикують соціально-корпоративної відповідальності, експерти, в основному, погоджуються з таким висновком. Дотримання компанії принципам соціальної відповідальності створює позитивну атмосферу у межах робочого процесу. Тобто у компанії має існувати певне середовище, де керівництво дотримується певної етики ведення бізнесу, створює певні умови. У цьому випадку співробітники включатимуться у реалізацію спільної стратегії соціально-корпоративної відповідальності компанії.

У результаті, на реальних прикладах, можна побачити якийсь сильний розрив у розвитку корпоративної соціальної відповідальності спостерігається в

українських та іноземних компаніях. Корпоративна культура постає як меж реалізації відповідальних практик, а на ідентичність персоналу впливають разові заходи з метою заохочення за виконання роботи та різні тренінги, що проводяться HR-відділом, які носять, в основному формальний характер.

Тут практикується та діяльність, яка дає позитивні ефекти як у напрямку позитивного впливу на зовнішнє середовище (на стейкхолдерів компанії), і у напрямі позитивного впливу на внутрішнє середовище (на співробітників).

Корпоративна соціальна відповідальність визначається як моральна цінність і стає невід'ємною частиною корпоративної культури компанії, яка відображається в місії, цілі та у повсякденній поведінці персоналу. Дослідження показало, що українські компанії все ще відстають від іноземних, але, проте, вони вже активно включені у розвиток корпоративної соціальної відповідальності: створюються спеціальні організації, такі як Асоціація етики бізнесу та соціально-корпоративної відповідальності та Національна Рада з корпоративного волонтерства проводяться різноманітні конкурси кращих соціальних та екологічних проектів.

В Україні також активно розвивається міжгалузєва кооперація компаній з метою реалізації масштабних соціально-відповідальних проектів, а ця діяльність, згідно з моделями корпоративної стійкості знаходиться вже в парадигмі реалізації моделі соціально-корпоративної відповідальності -1.0, коли компанії об'єднують свої зусилля та ресурси у вирішенні соціальних та екологічних проблем. А це означає, що за деякими напрямками, український бізнес йде все ж таки нарівні з міжнародними компаніями.

## РОЗДІЛ 5

### ЦИВІЛЬНИЙ ЗАХИСТ

У даному розділі роботи розглянуто основні заходи і засоби захисту населення і територій в надзвичайних ситуаціях.

Для підвищення рівня громадського здоров'я органи державної влади повинні реалізувати ефективні механізми державної соціально-економічної політики, приймати програми громадської безпеки. Влада має нести відповідальність за управління людськими і матеріальними ресурсами, за визначення пріоритетів у їх розподілі, координації завдань з організації навчань, інформуванні громадян про ймовірність виникнення епідеміологічних загроз. В умовах глобальної соціально-економічної кризи необхідно відновлювати капітал довіри до влади і робити це можна єдиним способом, - надаючи достовірну, а головне доступну інформацію населенню.

Епідеміологічні загрози характеризуються невизначеністю, значними соціально-економічними наслідками, що створюють потенційну загрозу для суспільства, безпечної життєдіяльності громадян, нормального функціонування органів державної влади. Непередбачуваний перебіг епідемій, доволі висока смертність, відсутність ефективних препаратів і початкові заперечення існування епідемії як такої, не сприяють консолідованим діям, існуюча кількість інфікованих викликає соціальне занепокоєння, а інформаційні повідомлення посилюють почуття тривоги за здоров'я та життя громадян.

У близькому майбутньому слід очікувати подальшого розширення сервісів електронної держави, починаючи від доступу до публічних послуг і закінчуючи розвитком електронної демократії. Поширення отримують онлайн-сервіси, що дозволяють знизити число можливих контактів клієнтів один з одним та з співробітниками органів державної влади. Прогнозовано будуть домінувати механізми соціальної регуляції та соціального забезпечення мінімального рівня життя в обмін на обмеження громадянських прав, що є

глобальним трендом, який веде до перегляду принципів демократії на користь високого ступеня дисциплінарної регуляції суспільного життя.

Соціально-економічна криза змінює структуру зайнятості в секторі малого та середнього бізнесу і створює можливості для її зростання в окремих галузях, у тому числі цифровій галузі, логістиці, онлайн-торгівлі. Частка цих галузей росла і в докризовий період, отож значний вплив на зміну структури зайнятості повинні мати процеси цифровізації економіки, які прискорилися в умовах кризи у період епідеміологічних загроз. Як песимістичний сценарій можна очікувати відхід, або остаточне переміщення в тіньову економіку до половини суб'єктів малого та середнього бізнесу.

Криза пандемії COVID-19 спричинилася до базової суспільної трансформації, яка детермінована сучасним соціально-економічним станом в Україні. Пандемія спровокувала в Україні термінові заходи з пом'якшення наслідків довготривалого характеру для фінансово-економічних систем і національної безпеки в цілому. Посилує вплив пандемія COVID-19 й на існуючі соціально-економічні кризові явища і спалах хвороб, що лягають додатковим навантаженням на систему охорони здоров'я в нашій державі та провокують відсутність стабільності в суспільстві.

Трансформація державної соціально-економічної політики неможлива без інституційних перетворень, спрямованих на подальший розвиток базових соціальних, політичних й економічних інститутів суспільства, а будь-які фактори оптимізації в механізмах реалізації державної політики соціально-економічною сферою мають різне спрямування. Організаційно координуючи функціонування органів державної влади та інститутів громадянського суспільства слід зазначити, що низка значущих і необхідних кроків, що належать до сфери державної соціально-економічної політики, до цього часу ще не сформовані у боротьбі з епідеміологічними загрозами.

Як тільки соціально-економічна криза, яка викликана епідеміологічними впливами буде остаточно взята під контроль, необхідно буде вжити заходів для вирішення проблеми зростання темпів продуктивності економіки протягом

найближчого часу, і зосередити увагу на структурних реформах, необхідних для покращення довгострокових перспектив соціально-економічного зростання. Непередбачуваний перебіг епідеміологічних впливів, доволі висока смертність, відсутність ефективних препаратів є завданням органів державної влади для діяльності з протидії розповсюдження епідемій.

Органи державної влади повинні розширювати спектр медико-соціальних послуг з урахуванням адресності, соціально-демографічних характеристик споживачів даних послуг та їхніх потреб. Розуміючи логіку зазначених аргументів можна стверджувати, що суспільно-владна взаємодія у даній сфері має базуватися на показниках, за якими можна усвідомити рівень соціального капіталу, так як окремі частини суспільства по-різному реагують на пандемію, усвідомлюють реальність цієї загрози та готові виконувати жорсткі вимоги соціальної ізоляції. Невиконання необхідних функцій охорони здоров'я і соціального захисту населення спричинятиме негативні суспільні наслідки збільшуючи навантаження на соціум в майбутньому.

З метою захисту населення, зменшення втрат та шкоди економіці в разі виникнення надзвичайних ситуацій проводиться спеціальний комплекс заходів. Він передбачає проведення наступних дій:

Оповіщення та інформування.

1) Оповіщення про загрозу і постійне інформування населення досягається завчасним створенням і підтримкою в постійній готовності загальнодержавної, територіальних та локальних автоматизованих систем оповіщення населення в зонах можливого катастрофічного затоплення, районах розміщення радіаційно і хімічно небезпечних підприємств, інших потенційно небезпечних об'єктів.

2) Спостереження і контроль.

Спостереження і контроль за довкіллям, продуктами харчування та водою забезпечується: створенням і підтримкою в постійній готовності загальнодержавної і територіальних систем спостереження і контролю з включенням до них існуючих сил та засобів контролю незалежно від

підпорядкованості; організацією збору, опрацювання і передачі інформації про стан довкілля, забруднення продуктів харчування, харчової сировини, фуражу, води радіоактивними, хімічними речовинами і патогенними мікроорганізмам; надання населенню можливості придбати найпростіші засоби захисту і контролю для особистого користування.

### 3) Укриття в захисних спорудах.

Укриттю в захисних спорудах підлягає все населення відповідно до його належності до груп (працююча зміна, населення, яке проживає в небезпечних зонах тощо). Створення фонду захисних споруд досягається шляхом: комплексного освоєння підземного простору, міст і населених пунктів; масового будівництва в період загрози найпростіших сховищ та укриттів; завчасного будівництва за рішення Кабінету Міністрів України окремих сховищ та протирадіаційних укриттів.

### 4) Інженерний захист.

Заходи інженерного захисту території можуть істотно вплинути на ефективність цивільного захисту, так як передбачають проведення комплексу будівельних та інших заходів щодо запобігання виникнення надзвичайних ситуацій.

5) Евакуаційні заходи. В умовах неповного забезпечення захисними спорудами в містах та інших населених пунктах, які мають об'єкти підвищеної небезпеки, а також у воєнний час основним способом захисту населення є евакуація і розміщення його у приміській зоні.

Евакуації підлягає населення, яке проживає в населених пунктах, що знаходяться у зонах можливого катастрофічного затоплення, небезпечного радіоактивного забруднення, хімічного ураження, в районах прогнозованого виникнення локальних збройних конфліктів у 50-кілометровій прикордонній смузі, в районах виникнення стихійного лиха, великих аварій і катастроф (якщо виникає безпосередня загроза життю та заподіяння шкоди здоров'ю людини).

Залежно від обстановки, яка склалася на час надзвичайної ситуації, може бути проведено загальну або часткову евакуацію населення тимчасового або безповоротного характеру.

У мирний час евакуація населення планується на випадок:

- загальної аварії на атомній електростанції;
- усіх видів аварій з викидом сильнодіючих отруйних речовин;
- загрози катастрофічного затоплення місцевості;
- великих лісових та торф'яних пожеж, землетрусів, зсувів, інших геофізичних і гідрометеорологічних явищ з тяжкими наслідками, що загрожують населеним пунктам.

Евакуаційні заходи здійснюються за рішенням місцевих органів виконавчої влади, виконавчих органів рад, уповноважених органів з питань надзвичайних ситуацій та цивільного захисту населення відповідного рівня.

Евакуація населення здійснюється комбінованим способом, який передбачає у мирний час вивезення основної частини населення з міст і небезпечних районів усіма видами наявного транспорту у поєднанні з виведенням найбільш витривалої частини населення пішки.

#### б) Медичний захист

Заходами запобігання або зменшення ступеня ураження людей, своєчасного надання допомоги постраждалим та їх лікування, забезпечення епідемічного благополуччя в районах надзвичайних ситуацій є:

- планування і використання існуючих сил і засобів органів охорони здоров'я незалежно від їх відомчої належності;
- розгортання в надзвичайних умовах необхідної кількості лікувальних закладів;
- своєчасне застосування профілактичних медичних препаратів;
- контроль за продуктами харчування, питною водою і джерелами водопостачання;
- завчасне створення і підготовка спеціальних медичних формувань;



- накопичення медичних засобів захисту, медичного та спеціального майна і техніки;
- підготовка медичного персоналу та загальне медико-санітарне навчання населення.

#### 7) Біологічний захист

Захист від біологічних засобів ураження включає своєчасне виявлення чинників біологічного зараження, їх виду і масштабів, проведення комплексу адміністративно-господарських, режимно-обмежувальних і спеціальних протиепідемічних та медичних заходів.

Захист від біологічних засобів вимагає:

- своєчасного використання колективних та індивідуальних засобів захисту;
- введення режимів карантину та обсервації;
- знезаражування осередку ураження;
- проведення екстреної та специфічної профілактики;
- додержання протиепідемічного режиму об'єктами господарювання, лікувальними закладами і населенням.

#### 8) Радіаційний і хімічний захист.

Цей захист включає заходи з виявлення й оцінки радіаційної та хімічної обстановки, організацію і здійснення дозиметричного і хімічного контролю, розроблення типових режимів радіаційного захисту, забезпечення засобами індивідуального захисту, організацію і проведення спеціальної обробки.

Виконання вимог даного виду захисту досягається: завчасним накопиченням і підтримкою в готовності засобів індивідуального захисту і приладів радіаційної і хімічної розвідки та контролю, обсяги і місця зберігання яких визначаються диференційовано відповідно до встановлених зон небезпеки; забезпеченням зазначеними засобами перш за все особового складу формувань, який бере участь у проведенні рятувальних та інших невідкладних робіт в осередках ураження, а також персоналу радіаційно і хімічно небезпечних об'єктів економіки та населення, яке мешкає в зонах небезпечного

зараження навколо них; своєчасним впровадженням засобів, способів і методів виявлення й оцінки масштабів і наслідків застосування агресором зброї масового ураження й аварій (руйнувань) на радіаційно та хімічно небезпечних об'єктах господарювання, у тому числі літаків (вертольотів) цивільної авіації, для ведення повітряної радіаційної розвідки місцевості; створенням уніфікованих засобів захисту, приладів і комплектів радіаційної, хімічної розвідки та дозиметричного контролю як для воєнного, так і для мирного часу.

У сфері захисту населення і територій НС :

- ✓ планують і здійснюють необхідні заходи для захисту своїх працівників, об'єктів господарювання та довкілля від НС ;
- ✓ розробляють плани локалізації і ліквідації аварій (катастроф) з подальшим погодженням із спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади, до компетенції якого віднесено питання захисту населення і території від НС ;
- ✓ підтримують у готовності до застосування сили і засоби із запобігання виникненню та ліквідації наслідків НС ;
- ✓ створюють та підтримують матеріальні резерви для попередження та ліквідації НС ;
- ✓ забезпечують своєчасне оповіщення своїх працівників про загрозу виникнення або про виникнення НС .

У сфері захисту населення і територій від НС зобов'язане:

- ✓ дотримуватися заходів безпеки, не допускати порушень виробничої дисципліни, вимог екологічної безпеки;
- ✓ вивчати основні способи захисту населення і територій від наслідків НС техногенного та природного характеру, надання першої медичної допомоги потерпілим, правила користування засобами захисту;
- ✓ дотримуватися відповідних вимог у разі виникнення НС.

Системна діяльність органів державної влади у формуванні та реалізації соціально-економічної політики у період епідеміологічних загроз, виробленні політичних та управлінських рішень, посилення уваги вчених різних сфер знань

до цієї проблематики не є випадковими. Адже питання державної соціально-економічної політики, громадського здоров'я, соціального забезпечення стосуються широких верств суспільства. Світ швидко змінюється і це потребує відповідного реагування, адже зростання кількості населення, глобальні зміни клімату, стрімкий розвиток цифрової економіки, а також масштабні епідеміологічні загрози створюють як виклики, так і нові можливості.

Україна має суттєві стратегічні переваги завдяки природним ресурсам, географічному розташуванню та якості людського капіталу, що загалом може стати основою для економічного зростання держави. Натомість низка перепон стоять на заваді реалізації власного потенціалу, тому необхідно посилити свої позиції на світовій арені, що сприятиме підвищенню рівня добробуту населення, як основної мети державної соціально-економічної політики. Тому, Постановою Кабінету Міністрів України була затверджена Національна економічна стратегія на період до 2030 року, оскільки важливо мати узгоджене бачення щодо стратегічного курсу соціально-економічної політики, що враховуватиме глобальні тренди та внутрішні можливості держави.

Підставою для прийняття рішень щодо довгострокового розвитку держави та першим кроком у розробленні Національної економічної стратегії стало визначення рівня соціально-економічного розвитку України сьогодні та можливості для зростання в майбутньому. Враховуючи те, що останнім часом проблеми поширення епідеміологічних захворювань є властивою для будь-якої країни світу незалежно від її соціально-економічного рівня розвитку, в тому числі й для України, постає питання, як зменшити епідеміологічні впливи, економічне навантаження на бюджет держави, а також матеріальний тиск на українське суспільство.

Економічно розвинуті країни, де громадянин і реалізація його прав мають найвищу цінність удосконалюється формування державної соціально-економічної політики у період епідеміологічних загроз. Епідемії стали несподіваним і важливим каталізатором для позначення соціально-економічних контурів нових моделей громадянського суспільства у різних країнах світу.

Держава як регулятор суспільно-владних відносин зобов'язана створити умови для запобігання масового поширення епідемій, що ставить нові завдання перед службами соціального захисту населення на всіх рівнях, а відповідно й органами державної влади на місцях.

Дана передумова стає основою для пошуку ефективних механізмів реалізації державної соціально-економічної політики у період епідеміологічних загроз та вимагає наукового обґрунтування пропозицій в цьому напрямі. Спалахи епідеміологічних захворювань перевіряють на міцність національні системи охорони здоров'я, потенціал протидії, ступінь готовності та швидкість реагування на кризові явища епідеміологічного характеру. Для того, щоб забезпечити необхідний захист від епідеміологічних загроз, першочергова увага у тому числі повинна приділятися створенню безпечних умов праці громадян. Ключове значення має відводитися своєчасності подання інформації про поширення епідемій, засобам індивідуального захисту і навчання їх правильного використання.

Державна соціально-економічна політика має уособлювати нову систему механізмів державного управління, реалізовувати які необхідно у сукупності з застосуванням новітніх управлінських підходів на всіх структурно-функціональних рівнях. Стратегії соціально-економічного розвитку визначають ключові проблеми, потенційні напрями і шляхи їх розв'язання для формування нової державної соціально-економічної політики у період епідеміологічних загроз, обґрунтовуючи нормативно-організаційні трансформації та реалізацію нових економічних механізмів. Також, потребує удосконалення чинна нормативно-правова база у контексті регулювання суспільно-владних відносин, що виникають у зв'язку з поширенням епідемій.

## ВИСНОВКИ

Результатом магістерської роботи стало комплексне рішення задачі формування теоретичних і методичних основ процесу організації взаємодії владних і приватних земельних ресурсів. До основних наукових результатів, отриманих в результаті дослідження, відносяться:

1. Досліджено теоретичний базис взаємодії владних і земельних ресурсів, послідовність і взаємозумовленість елементів якого продиктована сучасними реаліями ведення підприємницької діяльності, галузевими особливостями і є обов'язковим атрибутом соціально орієнтованої економіки, спрямованої на узгодження інтересів її суб'єктів. Сформовано логічний конструкт взаємодії владних і земельних ресурсів, елементи якого лягли в основу розробки відповідного механізму, спрямованого на гармонійне поєднання інтересів усіх суб'єктів досліджуваного взаємодії.

2. Удосконалено схему інституційного середовища розвитку взаємодії владних і земельних ресурсів, в основу якої покладено результати аналізу і узагальнення існуючих проблем, основних пріоритетів розвитку земельних ресурсів. За допомогою реалізації даної схеми відбувається об'єднання інститутів, спрямованих на загальний розвиток сільського господарства, а також забезпечують їх позитивні результати діяльності в довгостроковій перспективі і знижують нерівномірність і мінливість розвитку сільського господарства.

3. Розроблено концептуальний підхід до організації взаємодії владних і земельних ресурсів, реалізація якого передбачає поліваріантність, його інтерпретацій як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі, а також лежить в основі мінімізації конфліктів інтересів владних та земельних ресурсів з метою досягнення як економічних, так і соціальних результатів. При цьому встановлено, що визначення результатів реалізації концептуального підходу має супроводжуватися його алгоритмізацією, що подається в якості ідеалізованого бачення розвитку взаємодії владних і земельних ресурсів.

4. На основі вивчення міжнародного досвіду зроблено висновок, що при визначенні кінцевих цілей формування і розвитку державно-приватного партнерства в сфері сільського господарства головним має стати збалансоване розуміння важливості і значущості взятих на себе зобов'язань з боку держави і приватного сектора.

За допомогою раціональної реалізації механізму державно-приватне підприємство забезпечується достатній обсяг фінансування відповідних програм у сфері сільського господарства для отримання якісної продукції і формування необхідного рівня продовольчої безпеки в країні. З метою розвитку державно-приватного партнерства необхідна реалізація моделі, в рамках якої держава усуває існуючі інфраструктурні обмеження у вигляді законодавчого та нормативного регулювання процесу формування державно-приватне підприємство, а приватний сектор реалізує конкретні інвестиційні проекти з високою ймовірністю вже прогнозованих підсумків і результатів даного партнерства.

5. Сформовано науково-методичний підхід до визначення ступеня впливу інституційного середовища на розвиток і поведінку економічних агентів в аграрній сфері, сутність якого проявляється в: розрахунку кількісних показників; якісної оцінки на основі авторської шкали; формуванні рейтингу забезпеченості населення основними продуктами харчування. Його практична значущість полягає в можливості визначити продуктову безпеку України.

6. Вивчення практики реалізації стейкхолдерських підходу в розвитку приватно-державного партнерства на основі запропонованого науково - методичним підходом дозволило оцінити ефективність організації взаємодії владних і земельних ресурсів. З цією метою запропоновано авторський алгоритм, який базується на трьох видах оцінок: стейкхолдерських, експертної та економічної з використанням приватних і агрегованих показників (розрахунок проводиться з використанням методу логічних математичних згорток). Відмінною особливістю даного підходу є те, що він дозволяє оцінити внесок кожного стейкхолдери в розвиток приватно-державного партнерства.

7. Удосконалено організаційний механізм стратегії взаємодії владних і земельних ресурсів, що включає елементи інституціоналізації взаємодії, забезпечення, інфраструктуру взаємодії і підтримки, управління взаємодією і підтримкою, дозволяють сформувати інтегровану стратегію і тактику, охоплює всю систему взаємодії.

Визначено, що стратегії взаємодії владних і земельних ресурсів слід розглядати як організаційно-управлінську діяльність, яка ґрунтується на фортсайтних дослідженнях, що дозволяють «передбачити майбутнє» і створювати його, приймати узгоджені управлінські рішення, що дозволяють досягати найкращим способом поставлені цілі, а також організувати взаємодію між державою і приватними структурами.

8. Запропоновано сучасні інструменти підвищення ефективності взаємодії владних і земельних ресурсів, а саме: створення агрокластера; напрями державної підтримки кластера і непрямого стимулювання. Сформована модель державно - підприємницького партнерства в рамках кластера, орієнтована на реалізації повного циклу: виробництво, зберігання, переробка і збут продукції з урахуванням задоволення потреб держави, населення і земельних ресурсів.

9. Сформульовано науково-практичні рекомендації по вдосконаленню взаємодії владних і земельних ресурсів щодо забезпечення збуту продукції та запропонована модель державно-аграрно підприємницького партнерства в рамках реалізації збутової функції кластера, елементами якої, на відміну від відомих, є мережеві еко-магазини і кластерні гіпер / супермаркети державної або приватно-державної форми власності, що дозволить забезпечити збут продукції земельних ресурсів і створить конкуренцію недержавним ритейлерам.

Сформульовано принципи пропонованих бізнес-концепцій. У подальших дослідженнях проблеми організації взаємодії владних і земельних ресурсів доцільно приділити увагу розвитку методичного, організаційно-інституційного забезпечення запропонованої системи в рамках запропонованої стратегії взаємодії владних і земельних ресурсів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Барінов, В.В. та Скорик Г. І., 2012. Державне регулювання економіки. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
2. Безп'ята, І.В., 2016. Особливості залучення іноземних інвестицій в аграрний сектор економіки. Економіка і суспільство, 4, с. 67–71.
3. Близнюк, А.О. та Шершенюк, О.М., 2017. Інвестиції в сільське господарство України. Економіка. Фінанси. Право, 2, с. 53–55.
4. Бойко, В.В., 2015. Інституційні загрози формуванню господарського механізму розвитку сільських територій. Аграрна економіка, 8 (1/2), с. 47–53.
5. Віблій, П.І., Лащик, І.І. та Кремінь, М.О., 2019. Інвестиції в сільськогосподарський сектор: стан та перспективи [online]. Ефективна економіка, 1. Доступно: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6834>.
6. Віслапуу, С.С. та Дзюрах, Ю.М., 2018. Інвестиційні ризики – управління та шляхи подолання. В: Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи, Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених, Львів, 18–19 Травень 2017 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки, с. 77–78.
7. Галанець, В.В. та Дзюрах, Ю.М., 2018. Необхідність державного регулювання земельних реформуваль в Україні. In: Economic and legal foundations of the public transformations in conditions of financial globalization. New York, USA: Yunona Publishing, pp. 394–403.
8. Галанець, В.В., Дзюрах, Ю.М. та Михальчишин, Н.Л., 2018. Державне регулювання форм господарювання в аграрній сфері економіки України: перспективи розвитку дрібного індивідуального виробництва. Причорноморські економічні студії, (1), с. 57–60.
9. Гончарук, Д. та Дзюрах, Ю., 2018. Державні цільові облигації в системі державної підтримки сільського господарства. Державне управління та місцеве самоврядування, 1 (36), с. 67–74.



10. Грицаєнко, Г. та Грицаєнко, М., 2017. Інвестиційна привабливість України. *Agricultural and resource economics*, 3 (1), pp. 80–93.
11. Дем'яненко, М.Я., Саблук, П.Т. та Скупий, В.М., 2011. Державна політика фінансової підтримки розвитку аграрного сектору агропромисловий комплекс. Київ: ННЦ ІАЕ.
12. Дзюрах, Ю.М., 2018. Особливості регулювання інвестиційної діяльності в сільськогосподарській сфері на засадах конкурентного аналізу. *Економіка та держава*. Серія: державне управління, 8, с. 38–42.
13. Дзюрах, Ю.М., 2019. Результативність державного регулювання інвестицій у сільському господарстві. *Держава та регіони*. Серія: Державне управління, 1 (65), с. 42–46.
14. Домбровська, Н.Р. та Бандер, О.І., 2019. Порівняльний аналіз 213 класифікацій капітальних інвестицій. *Вісник Одеського національного університету*. Серія: Економіка, 24 (1), с. 119–125.
15. Єрмоленко, В.М., 2010. Аграрне право України. Київ: ЮрінкомІнтер.
16. Жаліло, Я.А., Покришка, Д.С., Бережний, Я.В., Павлюк, А.П., Молдван, О.О. та Біла, С.О., 2013. Національні проекти у стратегії економічної модернізації України. Київ.
17. Жмайлов, В.М. та Рижикова, Н.І., 2017. Інноваційноінвестиційне забезпечення сталого розвитку сільських територій . *Соціальноекономічні проблеми сучасного періоду України*, 5, с. 75–78.
18. Зверяков, М.І., та Сментина, Н.В., 2014. Розбудова в Україні мережі агенцій регіонального розвитку: вітчизняний досвід і керівництво до дій. *Бізнес Інформ*, 6, с. 57–63.
19. Зиза, О.О. та Воробйова, Ю.М., 2018. Тенденції реалізації інвестиційних проектів у сільськогосподарській галузі України. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського*. Серія: Економічні науки, 1, с. 194–203.
20. Іванова, М.О., 2013. Деякі аспекти інвестицій як економічної категорії та їх класифікації. *Інноваційна економіка*, 5, с. 256–260.

21. Ільницький, А.І., 2015. Роль інвестицій у стратегічному плануванні соціально-економічного розвитку сільських територій. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки, 14 (2), с. 35-38.
22. Караван, Н.А., 2019. Класифікація інвестицій та обґрунтування вибору критеріїв їх ефективності. Інвестиції: практика та досвід, 1, с. 13–17.
23. Кацан, А.М., 2018. Прямі іноземні інвестиції у сільському господарстві України. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки), 3, с. 115–121.
24. Качур, Р.П., 2015. Державне регулювання інвестиційної діяльності в трансформаційній економіці України. Автореферат дисертації кандидата економічних наук. Львівський національний університет імені Івана Франка.
25. Кириченко, О.А. та Харченко, О.І., 2010. Антикризова інвестиційна політика України. Актуальні проблеми економіки, 1 (103), с. 64–74.
26. Корецька, Н.І. та Олійник, С.Б., 2018. Регіональні особливості інвестиційної активності в сфері сільського господарства. Економічні науки. Серія: Регіональна економіка, 15, с. 128–136.
27. Криштанович, М.Ф., 2020. Особливості розвитку інвестиційної діяльності у сільському господарстві України. Публічне управління та регіональний розвиток, 8, с. 584–595.
28. Кузьменко, Н.В., 2016. Особливості класифікації інвестицій в сільськогосподарські підприємства. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки, 3–4, с. 143–153.
29. Лаврук, В.В. та Будняк, Л.М., 2020. Сучасний стан та завдання інвестиційного забезпечення розвитку та підвищення конкурентоспроможності галузей сільського господарства. Інвестиції: практика та досвід, 2, с. 5-11.

30. Лупенко, Ю.О. та Захарчук, О.В., 2018. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку сільського господарства України. Економіка агропромисловий комплекс, 11, с. 9–18.
31. Матвіїшин, Є.Г. та Дзюрах, Ю.М., 2019. Результати прогнозування демографічного навантаження на населення працездатного віку в сільській місцевості в областях України. Демократичне врядування, 1 (23), с. 40–52.
32. Мордань, Є.Ю. та Гуца, А.В., 2017. Інвестиційний клімат України та шляхи його поліпшення. Інвестиції: практика та досвід, 17, с. 33–39.
33. Навроцька, Н., 2012. Відтворювальні аспекти класифікації інвестицій у глобальній економіці. Економічний аналіз, 11 (1), с. 186–190.
34. Нікитенко, Д.В., 2018. Еволюція поняття інвестиції як об'єкта інвестиційної безпеки держави. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки, 2, с. 150–159.
35. Новікова, Т.В. та Гайдар, І.І., 2017. Інвестиційна привабливість України: основні проблеми і шляхи їх розв'язання. Вісник Університету банківської справи, 2 (29), с. 45–49.
36. Обушний, С.М. та Мельник, О.О., 2018. Сучасні тенденції залучення іноземних інвестицій в економіку України. Вчені записки Університету «КРОК», 4 (52), с. 52–59.
37. Орджі, Л.Ч., 2019. Інноваційно-інвестиційні складові забезпечення привабливості та конкурентоспроможності сільськогосподарського виробництва. Вчені записки університету "КРОК". Серія: Економіка, 4, с. 204–212.
38. Патица, Н.І., 2018. Іноземні інвестиції в сільському господарстві України: сучасний стан та вплив на його розвиток. Інвестиції: практика та досвід, 5, с. 26–32.

39. Папка, О.С. та Клим, Р.А., 2015. Засади формування інституційного середовища інвестиційної діяльності в Україні. Науковий вісник НЛТУ України. Серія «Економічна», 25.7, с. 251–254.
40. Патика, Н.І., 2018. Іноземні інвестиції в сільському господарстві України: сучасний стан та вплив на його розвиток. Інвестиції: практика та досвід, 5, с. 26–32.
41. Петренко, І.П. та Безпалый, Р.В., 2016. Теоретико-методичні засади класифікації інвестицій [online]. Молодий вчений, 11, с. 661–665. Доступно: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2016\\_11\\_156](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_11_156).
42. Петровський, П.М., 2019. Державна інвестиційна політика у сфері сільського господарства України [online]. Державно-управлінські студії, Доступно: <http://journal.ipk.edu.ua/index.php/Dyc/article/view/76/74>.
43. Подольчак, Н.Ю. та Дзюрах, Ю.М., 2017. Теоретичні аспекти управління інвестиційними ризиками в умовах забезпечення економічного розвитку держави. В: Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи. Львів: Видавництво «Растр-7», с. 8– 24.
44. Показники розвитку підприємств в економіці України, 2019. [online]. Державна служба статистики України. Доступно: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
45. Почерніна, Н.В., 2013. Інституційне забезпечення інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Серія «Економічні науки», 1 (3), с. 192–199.
46. Про утворення Офісу із залучення та підтримки інвестицій: Постанова Кабінету Міністрів України від 19 жовтня 2016 р. № 740, 2016. Офіційний вісник України, 85, с. 27–85.
47. Рудейчук, С., 2013. Сутність поняття інвестицій та їх класифікація: обліково-економічні аспекти. Економічний аналіз, 12 (2), с. 151–154.
48. Русан, В.М. та Жураковська, Л.А., 2019. Щодо Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обігу земель

сільськогосподарського призначення»: прийнятого Верховної Радою України 31 березня 2020 року.

49. Свиноус, Н.І., 2019. Теоретичні основи трактування понять «інвестиція» та «інвестиційна діяльність». Економіка та управління агропромисловий комплекс, 1, с. 89–99.
50. Сириченко, Н.С., 2015. Економічна сутність і класифікація інвестицій в умовах глобальних трансформацій. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка, 2 (1), с. 263–269.
51. Тінтулов, Ю.В., 2014. Поняття інвестицій, інвестиційних процесів й інвестиційного потенціалу у регіональній соціально-економічній системі. Інвестиції: практика та досвід, 12, с. 29–33.
52. Ткач, С.М., 2015. Управління ризиками інвестиційної діяльності в регіоні: теоретичні основи та прикладні аспекти. Львів: ДУ Ін-т регіон. дослідж. НАН України.
53. Турленко, Н.В. та Алексеїчук, О.О., 2019. Теоретико-методологічні аспекти в класифікації інвестицій з урахуванням особливостей агропродовольчої сфери регіону. Бізнес-навігатор, 5-2, с. 44–48.
54. Федорчак, О.В., 2017. Державне управління інвестиційною діяльністю на регіональному рівні в Україні: проблеми та напрями вдосконалення. Актуальні проблеми державного управління, 2, с. 102–107.
55. Чорній, Б.П., 2015. Сутність поняття «інвестиції» в контексті розвитку вітчизняних підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки, 12 (3), с. 116–118.
56. Чурута, І., 2018. Тенденції розвитку та інвестиційна привабливість сільського господарства України. Науковий вісник Одеського національного економічного університету, 6-7, с. 176–189.
57. Швець, Ю.О. та Бурдило, О.В., 2017. Оцінка інвестиційного клімату в Україні: стан, проблеми та шляхи його поліпшення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 12 (2), с. 165–168.

58. Щербакова, А.С. та Судук, О.Ю., 2013. Світовий досвід формування та розвитку інвестиційного потенціалу сільськогосподарських організацій. Вісник Черкаського університету. Економічні науки, 4, с. 100–105.
59. Якуба, К.І., 2013. Особливості інвестицій у людський капітал. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку, 5, с. 180–185.
60. Agricultural investment funds for developing countries, 2019 [online]. Food and agriculture organization of the united nations. Available at: [http://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/ags/publications/investment\\_funds.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/ags/publications/investment_funds.pdf).
61. Birthal, P.S., Singh, H., and Kumar, S., 2011. Agriculture, economic growth and regional disparities in India. *Journal of International Development*, 23 (1), pp. 119–131.
62. Dziurakh, Yu., 2020. Conceptual principles of the state regulation of investment activities of agriculture in Ukraine // *Social Studies: Theory and Practice*, 8 (1), pp. 218-232.
63. Gale F., and Gooch E., 2018. China's foreign agriculture investments [online]. *Economic Information Bulletin Number*, 192. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/324984953\\_China's\\_Foreign\\_Agriculture\\_Investments](https://www.researchgate.net/publication/324984953_China's_Foreign_Agriculture_Investments).
64. Guoqiang Xiong, Yang Chai, Yue Cao and Xian Wang, 2019. Influence Factors on Investment Efficiency of the Agriculture PPP Project based on DEA-Tobit Method. In: *Advances in Intelligent Systems and Computing, Proceedings of the Thirteenth International Conference on Management Science and Engineering Management*, с. 30–40.
65. Halanets, V. and Dziurakh, Yu., 2018. State Support of Agriculture in Ukraine: Innovation and Investment Aspects. In: *Litteris et Artibus, Proceedings 8-th International Youth Science Forum, Lviv, Ukraine, November 22-24, 2018*. Lviv: Lviv Polytechnic National University, pp. 107–110.

66. Investing in Germany's agriculture 2014-2020, 2019 [online]. Family Farming Knowledge Platform. Available at: <http://www.fao.org/familyfarming/detail/en/c/422636/>.
67. Italy to launch new financial instrument for agriculture, supported by EU funds, 2017 [online]. European Commission. Available at: [https://ec.europa.eu/info/news/italy-launch-new-financial-instrument-agriculturesupported-eu-funds-2017-apr-07\\_en](https://ec.europa.eu/info/news/italy-launch-new-financial-instrument-agriculturesupported-eu-funds-2017-apr-07_en).
68. Kalyayev, A., Kozłowski, R., Woźniak-krakowian, A., Podolchak, N. and Dziurakh, Yu., 2019. Collective Identity and Multiculturalism in Modern Society and Governance: European Context. In: Vision 2025: Education Excellence and Management of Innovations through Sustainable Economic Competitive Advantage, 34-th International business information management association conference, Madrid, Spain 13–14 November. Madrid, pp. 9762–9771.
69. Luo, L. 2017. Research on contract management and evaluation method of agricultural infrastructure investment under ppp pattern. Grad. Sch. Chin. Acad. Soc. Sci., pp. 80–95.
70. Meet the Demands. Certification Maintenance, 2019 [online]. Project Management Institute. Available at: <https://www.pmi.org/>.
71. Mogues, T., and do Rosario, D., 2016. The political economy of public expenditures in agriculture: Applications of concepts to Mozambique. South African Journal of Economics, 84(1), pp. 20–39.
72. Srour, M., 2018. Italy Has the 'Greenest Agriculture' in Europe, But it's Not Sustainable [online]. Inter Press Service. Available at: <http://www.ipsnews.net/2018/12/italy-greenest-agriculture-europe-notsustainable/>.
73. Yunyun, Wu and Xiaochun, Li, 2020. Is human capital investment necessary to modernization? The effect of rural polytechnic training in dual agriculture [online]. International Journal of Finance & Economics, 2020. <https://doi.org/10.1002/ijfe.1948>.

74. We invest in changing lives, 2019 [online]. European Bank of reconstruction and development. Available at: <https://www.ebrd.com/home>.
75. Zoitovich, Kh., 2020. Factors of Increasing Investment Attractiveness in Agriculture [online]. Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems, SP7, pp. 18-24. Available at: <https://doi.org/10.5373/jardcs/v12sp7/20202077>.