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

ЄРЕТИК Юліан Володимирович

Управління агропромисловим комплексом регіону та основні шляхи його вдосконалення / Agrarian production complex management and basic of ways of its improvement

Спеціальність – 8.03060101 "Менеджмент організацій і адміністрування"
Магістерська програма – Менеджмент і правове забезпечення агропромислового виробництва

Магістерська робота

Виконав студент групи
МПЗ$_м$-21
Ю.В. Єретик
_____

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

Магістерську роботу допущено
до захисту:
"___" _____20___р.
В.о. завідувача кафедри
_____ Р.Б. Гевко

ТЕРНОПІЛЬ – 2017

З М І С Т

Вступ	**……**	9
РОЗДІЛ І	**ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АГРОПРОМИСЛОВИМ КОМПЛЕКСОМ……...**	12
1.1	Поняття та структурні елементи системи управління АПК……	12
1.2	Формування ефективної системи управління в агропромислових формуваннях в умовах реформування аграрного сектора економіки України…….....	21
1.3	Зарубіжний досвід державного регулювання господарської діяльності підприємств АПК……	30
Висновки до І розділу……		38
РОЗДІЛ ІІ	**АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ…….....**	41
2.1	Загальна організаційно-економічна характеристика АПК Тернопільської області……..	41
2.2	Аналіз ресурсозабезпеченості АПК Тернопільської області…….	50
2.3	Дослідження ефективності системи управління та кінцевих результатів господарської діяльності агропромислових підприємств області…….....	59
Висновки до ІІ розділу……...		70
РОЗДІЛ ІІІ	**НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ РЕГІОНУ……...**	73
3.1	Напрями оптимізації системи управління АПК регіону.....	73
3.2	Шляхи вирішення проблем кадрового забезпечення підприємств АПК……...	83
3.3	Перспективи впровадження інновацій в АПК…….....	92
Висновки до ІІІ розділу……		103
ВИСНОВКИ……		106
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ……....		110

ВСТУП

Сьогодні спроможність забезпечити продовольчу безпеку в Україні виступає надійною гарантією стабільного розвитку найважливішої її галузі – агропромислового комплексу та економіки країни загалом. Для цього необхідно сформувати чіткий механізм функціонування АПК, починаючи від оптимізації структури управління, чинного Законодавства, державної політики щодо підтримки функціонування та розвитку даного комплексу, - і закінчуючи проведенням дослідження впливу факторів на ефективність господарської діяльності агропромислових формувань.

Тривалі процеси реформування аграрного сектора економіки, часті кризові ситуації в економічній системі, відсутність ефективного організаційно-економічного механізму створюють несприятливі умови для послідовного, збалансованого, ефективного і сталого розвитку агропромислового комплексу України.

Відтак сьогодні на загальнодержавному рівні потрібно переглянути наявні умови та стан усіх складових систем та суб’єктів агропромислового комплексу України, і на цій основі обґрунтувати пріоритетність основних його галузей, а також сформувати шляхи вирішення врегулювання економіко-правових відносин, формування ринку робочої сили на основі оптимізації системи освіти та аграрної науки, забезпечити об’єктивну цінову політику, сприяти зниженню впливу монополізованих галузей на АПК.

Актуальність дипломної роботи обумовлюється наявними проблемами щодо ефективного функціонування та розвитку агропромислового комплексу України. Саме тому вважаємо за необхідне дослідити стан та структуру управління АПК одного із регіонів України, та обґрунтувати шляхи оптимізації його розвитку.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломного дослідження є вивчення та обґрунтування взаємозв’язку основних складових системи

управління АПК регіону, виокремлення її особливостей та обґрунтування напрямів удосконалення.

Із наведеної мети дослідження випливають наступні завдання:

- здійснити теоретичне обґрунтування системи управління АПК, зокрема її структурних елементів;
- дослідити зарубіжний досвід здійснення державного регулювання господарської діяльності підприємств АПК;
- проаналізувати систему управління агропромисловим комплексом досліджуваного регіону;
- обґрунтувати напрями оптимізації системи управління АПК регіону;
- з'ясувати перспективи впровадження інновацій в АПК.

Предметом дослідження є організаційно-економічний механізм вдосконалення структури управління АПК регіону.

Об'єктом дослідження є процеси управління агропромисловим комплексом у Тернопільській області.

Методи дослідження. Для написання дипломної роботи нами використано загальнонаукові методи і прийоми дослідження, зокрема: історичний, діалектичний, абстрактно-логічні методи, а також метод аналізу та синтезу, аналогії і співставлення і інші економіко-статистичні прийоми.

Наукова новизна одержаних результатів. У дипломній роботі досліджено особливості управління агропромисловим комплексом Тернопільської області.

Наукове значення роботи. У науковому аспекті у даній дипломній роботі розкрито зміст питань щодо організації управління АПК на регіональному рівні. Основою для написання даної роботи слугували наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних учених і інша науково-періодична література.

Практичне значення отриманих результатів. Окремі положення дипломної роботи рекомендуються до практичного впровадження у

Тернопільській державній сільськогосподарській дослідній станції Інституту кормів та сільського господарства Поділля НААН.

Структура та обсяг дипломної роботи. Дипломна робота містить вступ, три змістових розділи, висновки та список використаних джерел. Загальний обсяг дипломної роботи становить 117 сторінок, до складу якого входить 15 рисунків та 17 таблиць.

РОЗДІЛ І
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АГРОПРОМИСЛОВИМ КОМПЛЕКСОМ

1.1 Поняття та структурні елементи системи управління АПК

На сьогоднішньому етапі функціонування та розвитку АПК України мають місце динамічні зміни, які передусім пов’язані і випливають із процесів трансформації форм власності і господарювання, - формування багатоукладної економіки на селі. При цьому в аграрному секторі економіки України було передбачено низку заходів, реалізація яких спрямовувалася на забезпечення оперативної адаптації усіх суб’єктів до умов ринкової економіки. Зокрема, періодично уточнювалися та обґрунтовувалися структура та функції як профільного Міністерства, так і обласних та районних органів управління АПК, пропонувалися заходи щодо збільшення асигнувань для підтримки та розвитку сільськогосподарських товаровиробників. Проте вказані вище та інші заходи поки-що не забезпечили бажаного результату.

Досі відсутній ефективний механізм щодо здійснення господарської діяльності сільськогосподарських та переробних підприємств; залишається в занедбаному стані матеріально-технічне забезпечення підприємств АПК; має місце монополізація міжгалузевих економічних відносин, що загалом негативно позначається на економічному та соціальному станах господарюючих суб’єктів, тощо. Окрім цього, в занедбаному стані залишається вертикаль державного управління АПК, що негативно позначається на роботі обласних і районних управлінь агропромислового розвитку, і як наслідок – відсутність єдиної державної агропродовольчої політики. В умовах нерозвиненості системи маркетингової підтримки органів державного управління АПК має місце заниження відпускних цін на агропродовольчу продукцію, де основну частину прибутку отримують

посередники, а не товаровиробники. Відтак агропромислове виробництво характеризуються низькими показниками рівня рентабельності.

Отож, вважаємо, що такий стан АПК загалом зумовлений не тільки під впливом нестабільності національної економічної системи, динамічних змін політичної ситуації в країні, але й послабленням вектора державного регулювання. Відтак державний вплив на функціонування та розвиток АПК є бажаним, зважаючи на досвід аналогічних трансформаційних процесів зарубіжних країн. За таких умов актуалізується необхідність пошуку науково-обґрунтованих підходів щодо підвищення ефективності управління АПК задля раціонального і збалансованого використання природних та інших ресурсів, - і загалом позитивної динаміки розвитку галузі.

Сьогодні далеко недосконалими є адміністративна, фінансова, інноваційна, інформаційна, маркетингова, та інші види державної підтримки АПК України, що гальмують позитивні зрушення. У свою чергу, ефективність системи управління АПК на загальнодержавному рівні обумовлюється досконалістю обраної стратегії здійснення діяльності відповідних органів та служб. Водночас під стратегією державного управління АПК слід розуміти базові положення управлінської діяльності, спроможні забезпечити високі показники ефективності та конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Функціонування та розвиток АПК України на засадах ринкової економіки насамперед залежить від якісних характеристик системи управління, а ефективні рішення потребують залучення висококваліфікованих спеціалістів. Швидка адаптація структурних елементів АПК до динамічних змін ринкового середовища можлива на основі професіоналізації системи управління, а саме розробленні ефективної мотиваційної системи, використання дієвих важелів у процесі прийняття оптимальних управлінських рішень та формування ефективних механізмів для їх реалізації.

Так структурними елементами агропромислового комплексу України є сукупність пов'язаних між собою підприємств, предметом діяльності яких є виробництво, переробка та збут продукції сільського господарства, включаючи обслуговуючі підприємства. Мета здійснення господарської діяльності підприємств АПК полягає у забезпеченні населення - продуктами харчування, а промисловість – сировиною.

АПК характеризується складною галузевою структурою і включає такі сфери:

Сільське господарство (виробництво рослинницької та тваринницької продукції).

Промисловість, що забезпечує переробку сільськогосподарської сировини. Сюди належать галузі харчової та легкої промисловості, тісно взаємопов'язані із сільським господарством.

Підприємства, що здійснюють виробництво засобів виробництва для галузі сільського господарства та безпосередньо пов'язаних галузей промисловості (виробництво сільськогосподарської техніки, машин, устаткування, мінеральних добрив, засобів захисту рослин, спеціальних препаратів, тари і ін.).

Підприємства, які спеціалізуються на заготівлі, транспортуванні та збуті продукції сільського господарства. Вказані підприємства відіграють важливе значення у структурі АПК.

Установи та організації, предметом діяльності яких є підготовка, перепідготовка і забезпечення підвищення кваліфікації кадрів. Сюди слід також віднести установи та організації, що забезпечують виконання науково-дослідних і проектних робіт.

На рис. 1.1 наведено типову галузеву структуру АПК, зокрема її структурні елементи та взаємозв'язки між ними. Для динамічного розвитку галузі АПК важливе значення має територіальне розташування окремих галузей та їх сукупності. Так як економічно виправданим є територіально

близьке розташування підприємств сільського господарства та підприємств переробної промисловості.

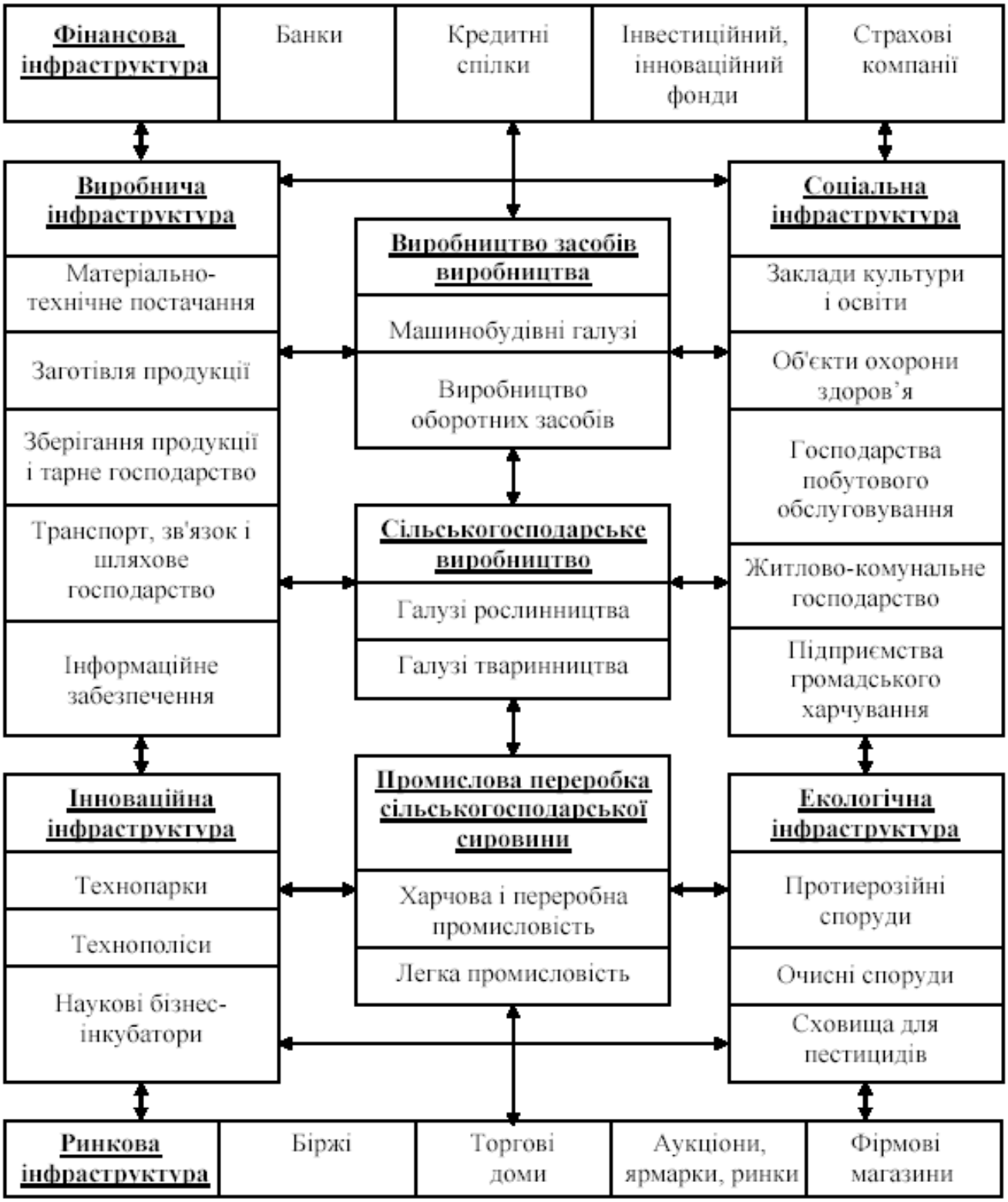

Рис. 1.1 Компоненти типової галузевої структури АПК

*Джерело:*www.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/17.../20_Stanasiuk_17_6.pdf

Відтак, саме територіальна структура АПК характеризує його

внутрішню будову, відстежуючи при цьому виробничі процеси господарюючих суб'єктів в межах географічно обумовлених територіях (районах, областей, регіонах, країни загалом). Оптимізації територіальної структури АПК найбільшою мірою сприяють показники економічного і соціального ефекту, а також заходи, пов'язані із вдосконаленням системи управління.

Система управління АПК формується на загальнодержавному рівні, беручи при цьому до уваги специфічні особливості функціонування та розвитку даної галузі. Нині систему управління АПК представляє Міністерство аграрної політики та продовольства України, функції, завдання та компетенції якого прописані у Положенні про вказане Міністерство. Зокрема, Міністерство аграрної політики та продовольства здійснює державну регуляторну політику аграрного сектора, підприємств переробної та іншої промисловості, безпосередньо пов'язаних із сільським господарством.

Відтак, у відповідності до Положення про міністерство аграрної політики та продовольства України, до основних завдань належить наступне:

- формування та забезпечення реалізації державної аграрної політики, задля розвитку агропромислового комплексу та забезпечення на належному рівні продовольчої безпеки країни;
- формування та забезпечення державної політики у таких сферах: сільському господарстві, тваринництві, садівництві, насінництві, розсадництві, виноградарстві, харчовій та переробній промисловості, а також інженерно-технічного забезпечення АПК та сільськогосподарського машинобудування, дорадчої діяльності в сільському господарстві;
- формування та забезпечення державної політики у галузях рибного господарства і рибної промисловості, використання, охорони і відтворення водних ресурсів, регулювання рибальства, ветеринарної медицини, безпечності харчових продуктів, кормів, у сферах карантину і захисту рослин, з охорони прав на сорти рослин;

- формування та забезпечення державної політики з питань, що стосуються земельних відносин, топографічної, геодезичної та картографічної діяльності, лісового та мисливського господарства, якості та безпеки продукції сільського господарства, насіння та посадкового матеріалу, біологічної та генетичної безпеки у рослинництві і тваринництві, родючості сільськогосподарських земель.

На основі проведених досліджень на рис. 1.2 нами сформовано типову структуру управління АПК України.

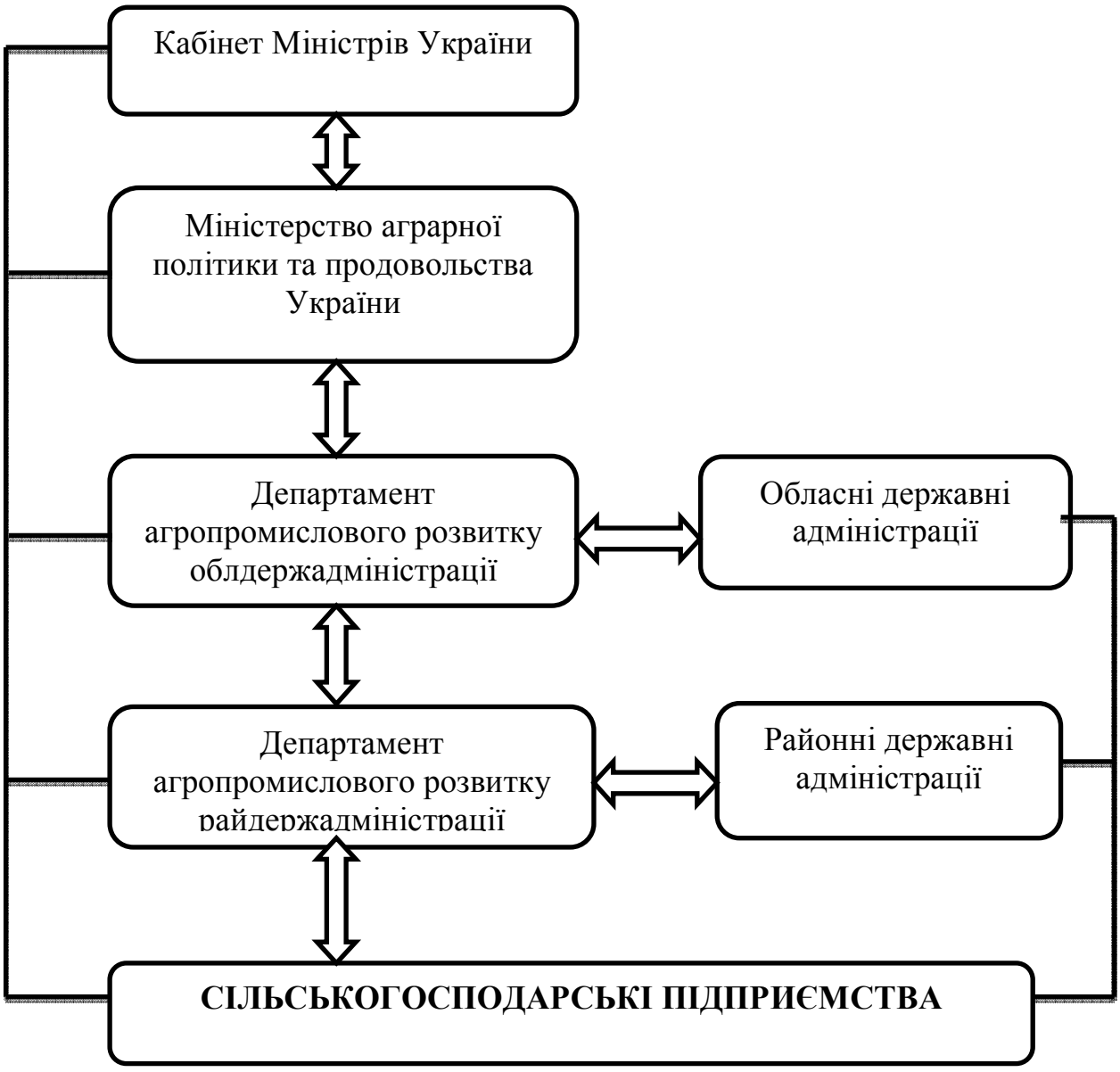

Рис. 1.2 Типова структура управління АПК України

Джерело: Розроблено автором на основі проведених досліджень

Структурні елементи системи управління АПК України, представлені на рис. 1.2 вказують на їх тісний взаємозв'язок. Так керівника – Міністра Міністерства аграрної політики та продовольства України призначає на посаду Верховна Рада України. Відтак Міністру підпорядковуються: перший заступник, інші заступники, та усі працівники наявних ієрархічних рівнів, а також Колегія, Науково-технічна рада. Відповідно, Департамент агропромислового розвитку підпорядковується обласній державній адміністрації та Міністерству аграрної політики та продовольства України, - і є у подвійному підпорядкуванні.

До основних завдань Департаменту агропромислового розвитку належать наступні:

- участь та сприяння реалізації державної аграрної політики;
- розробка та реалізація заходів щодо забезпечення продовольчої безпеки регіону;
- розробка і здійснення заходів з метою підтримки товаровиробників;
- сприяння розвитку конкурентного середовища в агропромисловому комплексі;
- формування сприятливих рівнозначних економічних, матеріально-технічних і соціальних умов для функціонування підприємств АПК;
- участь у процесі формування і реалізації соціальної політики на селі;
- участь у організації роботи, що стосується насінництва і розсадництва, сортовипробування, системи захисту рослин, племінної справи, науково-кадрового забезпечення, стандартизації, охорони праці і дотримання правил техніки безпеки;
- забезпечення своєчасного виконання завдань, поставлених Міністерством аграрної політики та продовольства України.

Окрім наведеного вище, Департамент агропромислового розвитку

наділений повноваженнями щодо забезпечення реалізації організаційної, координаційної та контрольної функцій на географічно обмеженій території.

Міністерство аграрної політики та продовольства України аналогічно забезпечує виконання наступних управлінських функцій: організування, координації і контролювання. Так функція організування презентується розробкою основних напрямів аграрної політики, організацією виробництва сільськогосподарської продукції, організацією державних закупівель сільськогосподарської продукції, формування сприятливих умов для можливості розвитку господарських структур усіх форм власності і господарювання.

Здійснення координування діяльності усіх органів, установ, організацій та господарюючих суб'єктів Міністерством аграрної політики і продовольства забезпечує реалізацію функції координації. Аналогічно функція контролювання презентується у здійсненні моніторингу усіх процесів та явищ, що відбуваються в межах чинної організаційної структури.

Проведені дослідження вказують на необхідність збереження цілісності системи управління АПК України, забезпечення її єдності та ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем задля удосконалення усіх структурних елементів. При цьому зауважимо, що організація дослідження системи управління здійснюється поетапно, включаючи: постановка цілей та завдань дослідження; аналіз існуючої системи управління: об'єктивна оцінка і порівняльний аналіз; з'ясування наявності «вузьких місць» в управлінському процесі; пошук позитивних і негативних аспектів управлінської діяльності; відбір критеріїв, які оцінюють ефективність управління; презентація рекомендацій задля оптимізації процесу управління.

Таким чином, за результатами проведених досліджень вважаємо, що система управління АПК України не є досконалою, про що свідчить стан галузі у розрізі агропромислових підприємств. Відповідно на часі внесення коректив, зокрема у контексті забезпечення на Законодавчому рівні розв'язання злободенних та затяжних процесів реформування аграрного

сектора економіки України, а також актуальними є питання впорядкування структурних елементів системи управління АПК України у відповідності до умов ринку та глобалізаційних викликів.

1.2 Формування ефективної системи управління в агропромислових формуваннях в умовах реформування аграрного сектора економіки України

Процеси реформування аграрного сектора економіки України тривають, починаючи із 1991 р., де здійснено роздержавлення та приватизацію сільськогосподарських земель, впроваджено механізм оренди землі, досі тривають роботи над втіленням завершального етапу реформи – запровадження ринку земель сільськогосподарського призначення. При цьому біля 12% валової доданої вартості створюється завдяки аграрному виробництву, і близько 30% експорту держави забезпечує агропродовольча продукція. Слід зазначити, що у зв'язку із анексією Автономної Республіки Крим, площа сільськогосподарських угідь зменшилася на 4%, а ріллі – на 3,8%.

Агропромисловий комплекс тривалий період функціонує в умовах здійснення низки реформ, а також інших змін, що стосуються його внутрішніх та зовнішніх складових, що неоднозначно позначилося на його теперішньому стані та наявних соціально-економічних умов розвитку. Сучасні глобалізаційні виклики ставлять перед галуззю необхідність вирішення значної кількості завдань у обмежений термін. Це потребує наявності досконалої системи управління галуззю та інших умов і процесів. Саме тому, на сучасному етапі розвитку АПК України необхідно оптимізувати структуру управління, а також сформувати дієву аграрну політику, спроможну забезпечити сталий розвиток виробництва агропромислової продукції.

Здійснений нами аналіз чинних програм і концепцій аграрної політики дозволяє констатувати, що економічний механізм функціонування АПК повинен формуватися виключно за участі держави (державного впливу). Це зумовлюється неспроможністю на даному етапі здійснювати саморегуляцію процесу виробництва продукції сільського господарства і нормального

функціонування продовольчого ринку, недостатнім рівнем конкурентоздатності вітчизняних товаровиробників продукції АПК, тощо.

Загалом під поняттям «управління» слід розуміти вплив на групу або ж колектив, задля досягнення поставленої мети і завдань, на основі реалізації таких заходів: організування, що потребує наявності низки важелів та зворотного зв'язку; управління персоналом, - прийняття та реалізація управлінських рішень; раціональний розподіл наявних ресурсів; інформаційне забезпечення, - своєчасне опрацювання інформації та ін.. усе наведене вище у сукупності та взаємозв'язку формує власне систему управління [40, с. 21].

Винятково важлива роль належить безпосередньо організації процесу управління, що у перспективі забезпечить успіх підприємства, організації чи системи. Так для отримання позитивних результатів необхідно привести в дію організовану систему (систему управління), шляхом впливу на останню керівного органу або окремої особи (рис. 1.3).

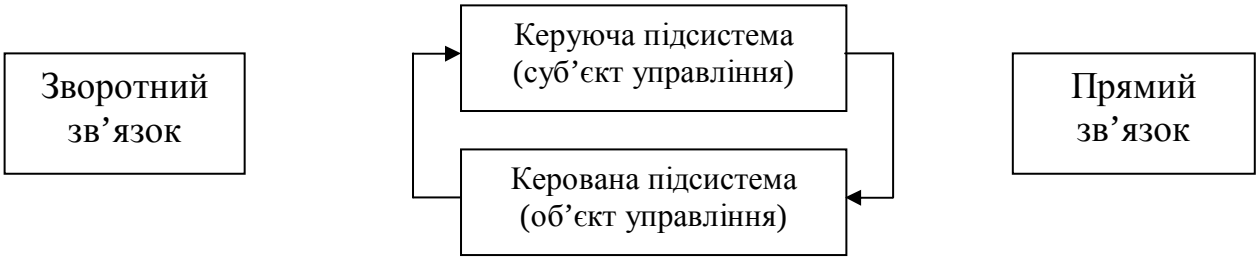

Рис. 1.3 Принцип взаємодії суб'єкта та об'єкта управління в АПК

Джерело: Сформовано автором на основі [5, с.193]

Для забезпечення ефективного процесу управління агропромисловим комплексом України, насамперед необхідно систематизувати, врегулювати, оптимізувати як діяльність так і управління агропромислових підприємств. Управління агропромисловим підприємством – це сукупність дій, виконуваних в певній послідовності, спрямованих на пошук оптимального варіанту вирішення існуючих проблем. Процес управління, зокрема його

безперервність, вказують на циклічний характер. Доцільно виокремити наступні етапи управлінського циклу:

- обґрунтування цілей проекту;
- прийняття управлінських рішень;
- формування умов для реалізації прийнятого рішення;
- моніторинг за реалізацією прийнятого рішення [47, с. 147].

Загалом показник ефективності процесу управління підприємством слід оцінювати шляхом виявлення та відстеження змін основних показників, що характеризують діяльність підприємства, зокрема: реалізація планів, продуктивність праці, прибуток, валова продукція, динаміка витрат та ін. За умови зменшення вказаних показників у звітному році відносно базисного, окрім деяких видів витрат (зокрема збільшення адміністративних витрат), має місце зниження рівня ефективності процесу управління.

Тому керівництво підприємства повинно забезпечити своєчасну оптимізацію системи управління агропромислових підприємств шляхом проведення попередньої діагностики стану останньої. Так основними етапами діагностики системи управління є наступні: аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства; дослідження стану інформаційної системи; аналіз системи управління підприємством; дослідження відповідності діючої системи управління і мети підприємства; дослідження стану соціально-психологічної взаємодії персоналу; дослідження використовуваної методології управлінської діяльності; здійснення аналізу витрат на управління; моделювання майбутньої реструктуризації системи управління (рис. 1.4). Формування ефективної системи управління агропромисловим підприємством з позиції управлінської діяльності передбачає постійне внесення змін та коректив, що забезпечать також її оновлення у відповідності до змін зовнішнього середовища.

Здійснення діагностики системи управління агропромисловим підприємством дає можливість з’ясувати її недоліки, а також виявити наявні резерви. При цьому процес діагностики паралельно супроводжується

прогнозуванням розвитку організації, формуючи ряди динаміки, з'ясовуючи причини, що зумовлюють зміни, тощо.

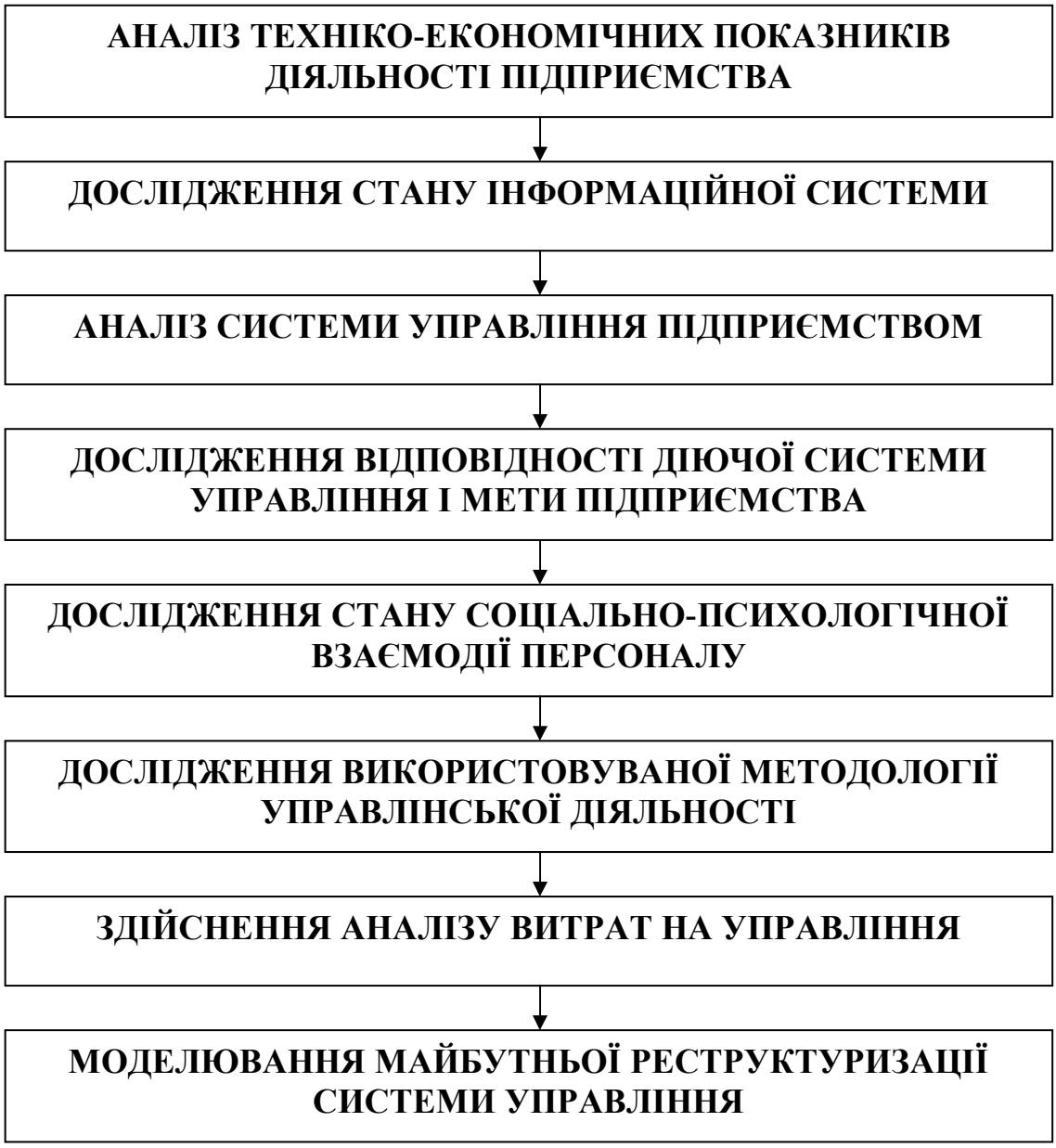

Рис. 1.4 Блок-схема етапів діагностики стану організаційної структури управління підприємством

Джерело: Розроблено автором на основі проведених досліджень

Передусім здійснення кожного із етапів діагностики стану структури управління вимагає застосування наукових методів та прийомів або їх сукупності, зокрема: експертного методу, методу порівняння та аналогії, методу структуризації, методу організаційного моделювання, параметричного методу та ін.

Так практичне застосування експертного методу забезпечує оперативне отримання результатів проведеного аналізу, і на цій основі – розробку рекомендацій для усунення недоліків системи управління. У процесі дослідження структури управління агропромислових підприємств експертний метод має широке застосування, що пояснюється недосконалістю кількісних методів аналізу та недоліками нормативно-правового забезпечення діяльності агропромислових підприємств.

Метод порівняння та аналогії передбачає вдосконалення організації управлінського процесу шляхом використання ефективних методів та прийомів, що уже виправдали себе під час практичного застосування підприємств - аналогів (за розміром, видом господарської діяльності, типом виробництва, складністю виробництва продукції, тощо.). Даний метод сприяє розробці та вдосконаленню типових систем управління, зокрема встановленню норм керованості, оптимізації складу управлінських функцій, застосування відповідних формул для розрахунку оптимальної кількості чисельності працівників апарату управління. Метод порівняння та аналогії здебільшого використовують у практичній діяльності агропромислових підприємств та їх об’єднань, що дозволяє виокремити з їх числа групи однорідних підприємств та розробляти для них типові організаційні структури і інші рекомендації, пов’язані із удосконаленням процесу управління.

У свою чергу суть методу структуризації полягає у розгляді підприємства як багатоцільової виробничо-господарської системи. Метод структуризації забезпечує групування мети і відповідно завдань підприємства за певними характеристиками (ознаками), які пізніше слугують для виокремлення видів діяльності та структури робіт, пов’язаних з управлінням. Адже групування за вищенаведеним планом забезпечує чітке виокремлення структурних підрозділів та орієнтування їхньої діяльності на досягнення обумовленої мети виробничо-господарської діяльності.

Метод організаційного моделювання базується на застосуванні відповідних уявлень про об’єкт та структуру управління. Загалом до методів організаційного моделювання належать методи, які потребують та використовують параметричні види залежності об’єкта та суб’єкта управління. Сутність методів організаційного моделювання полягає у встановленні зв’язків між основними параметрами системи управління та виробничо-технічними факторами, зокрема з’ясування напрямку дій та міцності наявних зв’язків. З числа сукупності методів організаційного моделювання є метод, який досліджує декомпозицію інформаційного забезпечення реалізації управлінських функцій та сприяє виявленню у виробничих процесах необхідності та доцільності управлінського впливу. Окрім цього, на основі здійсненого аналізу основних характеристик процесу управління визначають науково обґрунтовану та економічно доцільну кількість працівників, їх ієрархію безпосередньо у процесі реалізації управління, а також склад структурних підрозділів апарату управління.

Застосування параметричного методу здійснюється для дослідження кількісних характеристик господарської діяльності підприємства, організаційної структури підприємства, тощо.

Таким чином, у процесі формування структури управління підприємства або ж удосконалення чинної, доцільним є використання вищенаведених методів. При цьому вибір конкретних методів залежить від змісту вирішуваної проблеми, що стоїть перед підприємством, а також наявних ресурсів, кваліфікованих працівників (безпосередніх виконавців), міри обґрунтування нормативно-методичної бази, та інших умов. На практиці також доцільним є використання сукупності методів, які у процесі діагностики структури управління (наявної чи спроектованої) доповнюють один одного.

Загалом процес формування ефективної системи управління в агропромислових підприємствах насамперед передбачає формування мети та завдань діяльності підприємства, визначення кількості підрозділів, їх складу,

місця в ієрархічній структурі та ресурсного забезпечення, а також розробку регламентуючих діяльність підприємства, - документів, положень, процедур, тощо. Процес формування структури управління доцільно організовувати у три взаємопов'язаних етапи, що наочно зображені на рис. 1.5.

Рис. 1.5 Схема процесу формування організаційної структури управління в агропромислових підприємствах

Джерело: Розроблено автором на основі проведених досліджень

Таким чином, в сьогоднішніх складних та недалекоглядних умовах функціонування та розвитку агропромислових підприємств, безпосередньо пов'язаних із незавершеністю процесів реформування аграрного сектора та умовами економічної нестабільності, доцільно виокремити низку чинників, які прямо або опосередковано впливають на систему управління господарюючих суб'єктів, а саме:

- культура здійснення управлінського процесу керівниками підприємств, а саме індивідуальний стиль управління, механізм прийняття управлінських рішень, рівень опанування та моніторинг функцій управління, гармонійність та професіоналізм персоналу підприємства;
- фінансово-економічне становище підприємства, тобто організаційно-правова форма господарювання, форма власності, конкурентне середовище, ринок споживачів, номенклатурний ряд вироблюваних товарів;

❖ макросередовище та побутово-технічні умови здійснення господарської дільності підприємства, а саме місце знаходження підприємства, рівень розвитку культури населення (працівники підприємства, споживачі, конкуренти, ділові партнери і ін.), доступність до інформаційних джерел, життєво важливих для підприємства, технічна та технологічна забезпеченість підприємства, тощо;

❖ специфічність виробничого процесу на підприємстві, тобто наявність устаткування (його технічні характеристики, інновайність), галузеві і специфічні особливості, розміри підприємства.

Нами також з'ясовано, що у процесі формування системи управління на підприємствах АПК часто не використовуються наукові обгрунтування та напрацювання, що пізніше трансформується у недоліки (надмірна формалізація; перенавантаженість керівників; недосконаліть функціональних обов'язків керівників та працівників підприємства; невідповідність фахових знань і займаної посади) [28].

У процесі формування системи управління підприємств АПК важливо передбачити наявність таких підрозділів, як економічних, фінансових та маркетингових, на керівників яких була б покладена відповідальність за кінцеві результати діяльності. Практика свідчить, що керівники окремих агропромислових підприємств свідомо не допускають формування таких підрозділів задля конфіндеційності інформації щодо руху фінансових ресурсів.

Здійснення чіткого розподілу та розмежування управлінських функцій спроможне забезпечити формування раціональної системи ієрархії, а також дублювання завдань та виконання паралельних робіт. Робота у підрозділах буде ефективною за умови чітко обумовлених функцій, визначених пріоритетів та чіткого керівництва.

Переважна більшість вітчизняних учених-аграрників ефективною вважають таку систему управління, в межах якої в найкоротші терміни можливо досягнути поставленої мети із найменшими витратими ресурсного

забезпечення. Відтак, на основі проведених нами досліджень вважаємо за необхідне виокремити наступні етапи оптимізації структури управління: зменшення витрат підприємства на утримання управлінського апарату; сприяння підвищенню якісних характеристик системи управління; поступова матеріальна мотивація апарату управління з метою оптимізації власне структури, тощо.

Таким чином, від ефективності, раціональності та досконалості системи управління агропромислових підприємств залежать кінцеві результати їх господарської діяльності. Адже ефективність підприємства в цілому репрезентують ряд результативних показників, а також отримання максимального рівня соціального і економічного ефектів у співвідношенні затрачених ресурсів.

1.3 Зарубіжний досвід державного регулювання господарської діяльності підприємств АПК

На засадах функціонування підприємств АПК в умовах ринку, державна регуляторна політика є необхідною та надзвичайно важливою. Система державного регулювання діяльності агропромислових підприємств в різних країнах світу є багатогранна і охоплює регулювання економічних, соціальних і інших відносин. Досвід економічно розвинутих зарубіжних країн свідчить про тенденцію вагомості економічної ролі держави, особливо під час загальнонаціональних кризових періодів, коли необхідно діяти у відповідності до чинного Законодавства і в умовах обмеженої кількості ресурсів.

Регуляторна політика являє собою напрям державної політики, який направлений на удосконалення правового врегулювання господарських відносин, а також адміністративних відносин між відповідними органами державної влади і господарюючими суб'єктами, а також відстежує прийняття ефективних регуляторних актів, сприяє зменшенню втручання держави у діяльність існуючих підприємств та нівелюванню перешкод для господарюючих суб'єктів, які здійснюють діяльність в межах, порядку та спосіб, що не суперечить Конституції та Законам України.

До найважливіших інструментів державної регуляторної політики належить податкова, цінова, закупівельна, страхова, кредитна і зовнішньоекономічна політика. Регулювання діяльності агропромислових підприємств являє собою складну систему заходів правового, економічного, організаційного, соціального та адміністративного характеру.

Регулювання ринково-орієнтованих аграрних відносин характеризується специфічними особливостями, зокрема:

- відмінність та вплив природно-кліматичних факторів, які зумовлюють необхідність формування системи правового врегулювання, захисту та страхування сільськогосподарських товаровиробників (стихійні

явища, інші ризики);

- нестабільна цінова політика на продукцію сільського господарства, що зумовлюється природними умовами, економічними умовами та ринковою кон’юктурою;
- тривалість циклу виробництва сільськогосподарської продукції, що негативно позначається на інвестиційній привабливості.

Державне регулювання господарської діяльності агропромислових підприємств відіграє надзвичайно важливу роль, зокрема у контексті створення нормальних умов для життя усіх громадян країни, а також забезпечення продовольчої безпеки. Сьогодні для агропромислових підприємств актуальними та злободенними є наступні проблеми, вирішення яких потребує державної підтримки та стимулювання:

- забезпеченість матеріальними, фінансовими, висококваліфікованими трудовими та іншими ресурсами;
- низький рівень оснащеності технічними засобами та устаткуванням, слабка система мотивації персоналу;
- порушення міжгалузевих зв’язків, низький рівень соціального забезпечення та розвитку інфраструктури сільських населених пунктів.

Адже основна мета державної регуляторної політики полягає у формуванні ефективних галузей ринкової економіки, зокрема стабілізації виробництва агропромислової продукції; завершення аграрної реформи, в тому числі і земельної; формування ефективних ринкових взаємовідносин господарюючих суб’єктів; розвиток підприємництва.

Державна регуляторна політика розвитку агропромислових підприємств в умовах кризового стану всієї економічної системи країни, створює сприятливі умови для здійснення ґрунтовних перетворень правового, економічного та соціального характеру. Станом на сьогоднішній день в агропромисловому комплексі тривають трансформаційні процеси форм власності і господарювання, проводиться робота над удосконаленням чинного Законодавства, зокрема що стосуються врегулювання діяльності

агропромислових підприємств, розглядається та широко обговорюється в наукових колах доцільність функціонування в Україні таких структур як аграрні холдинги. Саме тому на часі пошук якісно нових високоефективних підходів щодо розвитку агропромислових підприємств.

Державна підтримка аграрного сектора економіки України є надзвичайно малою, навіть у порівнянні з іншими видами економічної діяльності, не проводячи уже аналогій із зарубіжними країнами. Також негативно впливає на конкурентоспроможність агропромислової продукції і високі відсотки кредитів, порівняно із економічно розвинутими країнами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Середньозважені ставки за кредитами по окремих країнах, %

Назва країни	Ставка, %	Назва країни	Ставка, %
Японія	1,5	Польща	8,7
Австрія	2,5	Молдова	13,3
Німеччина	3,1	Аргентина	14,1
Франція	3,4	Україна	18,4
США	3,3	Гондурас	18,5
Велика Британія	4,2	Грузія	22,1
Італія	5,2	Білорусь	19,5
Китай	6,0	Уганда	26,3

Джерело: [2]

Декларуючи пріоритетним в країні розвиток аграрного сектора, необхідно працювати над зміцненням позиції на світовому аграрному ринку задля забезпечення формування сталого розвитку країни загалом. При цьому необхідно брати до уваги особливості функціонування та участі у ринках такого формату. Проведені дослідження вказують, що у економічно розвинутих країнах світу основними напрямами державної підтримки виробництва сільськогосподарської продукції є наступні:

- підтримка дрібних товаровиробників, які займаються виробництвом екологічно чистої продукції, а також підприємств-новачків, сімейних ферм і кооперативів (об’єднань);
- підтримка товарного виробництва сільськогосподарської продукції та підвищення конкурентоспроможності дрібних господарств;
- забезпечення раціонального використання та охорони земель сільськогосподарського призначення;
- встановлення цін та їх підтримка на деякі види продукції аграрного сектора;
- забезпечення розвитку аграрної науки;
- впровадження інноваційних розробок, зокрема екологобезпечних технологій виробництва продукції сільського господарства, технологій та систем обробітку ґрунту [12; с. 38].

Досвід економічно розвинутих зарубіжних країн свідчить про необхідність державного регулювання розвитку підприємств АПК, оскільки дана галузь потребує цілеспрямованої державної політики, зокрема у контексті здійснення перерозподілу частини національного доходу для підтримки і розвитку насамперед сільськогосподарських товаровиробників. Також аналіз свідчить, що сучасна ринкова економіка – це економіка насамперед регульованого і соціально-орієнтованого господарства, де власне використовуються різні моделі господарювання.

У зарубіжних країнах державне управління АПК реалізовується на основі застосування механізму, що формується із важелів та стимулів, підкріплених нормативно-правовим забезпеченням, а саме: пільгове оподаткування; пільгове кредитування; державні дотації, компенсації, субсидії; формування сприятливого інвестиційного клімату; регламентація граничного рівня цін, якісних характеристик продукції; здійснення природоохоронних та інших заходів.

Практика державного регулювання агропромислового комплексу в країнах Європейського Союзу та США свідчить про якісно нові форми

взаємодії держави і господарюючих суб'єктів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Перелік заходів державного регулювання розвитку аграрного сектора країн Європейського Союзу та США

Країни	**Заходи державного регулювання аграрного сектора економіки:**	
	ринкового спрямування	**спрямовані на структурні зрушення**
Країни ЄС	- компенсація за 1 га посівних площ, виведених з обігу; - використання квот по молоку, м'ясу, цукру; - підтримка цін на маслинову олію і тверді сорти пшениці; - компенсація за проведення екологічно чистого виробництва; - дотування участі фермерів в системах контролю якості харчових продуктів.	- спільне фінансування програм розвитку найбільш слабких і нужденних територій; - організація вільних економічних зон для залучення інвестицій; - гранти для програм розвитку сільських районів; - дія програм розвитку органічного виробництва.
США	- компенсації за 1 га посівних площ, виведених з обігу; - підтримка цін для стабілізації доходів фермерів; - підтримка методів раціонального та екологобезпечного обробітку ґрунту, що мінімізують вплив на навколишнє середовище за допомогою компенсаційних виплат	- пільгове кредитування виробництва окремих видів продукції; - різні форми сприяння експорту; - надання фінансової допомоги у вигляді інвестиційних надбавок; - організація вільних економічних зон для залучення інвестицій

Джерело: [66]

Мається на увазі пряме вирішення проблем економічного характеру через створення ефективних, відкритих і прозорих інструментів регулювання (підтримка або обмеження попиту, пропозиції) .

Для прикладу аграрна політика країн Європейського Союзу направлена на підтримку доходів сільськогосподарських товаровиробників у обсягах, достатніх для здійснення розширеного відтворення; забезпечення населення продуктами харчування, і сировиною - переробну та легку промисловості; здатністю впливати на світовий продовольчий ринок.

Так бюджетні витрати в країнах Європейського Союзу на розвиток аграрного сектора в середньому за один рік приблизно становлять 70 % від кінцевої вартості сільськогосподарської продукції, де 30 - 35 % асигнувань спрямовуються на програми щодо підтримки сталих цін на внутрішньому ринку, 20 – 25 % становлять програми підтримки розвитку аграрного сектора і 3 – 5 % - витрати на реалізацію регіональних структурних програм.

Особлива роль аграрної політики країн Європейського Союзу належить реалізації продуктових програм, мета яких полягає у використанні різного роду механізмів для забезпечення підтримки виробників, що спеціалізуються на виробництві певних видів сільськогосподарської продукції. Зокрема європейські сільськогосподарські товаровиробники отримують так звані «субсидії» за умови вирощування високоякісних сортів зернових культур, рису у відповідно до затверджених квот. Виробники молока, що здійснюють виробництво в межах встановлених квот отримують дотації, що становлять біля 50 % від ціни. У країнах ЄС на субсидії щорічно виділяють майже 40 % від загального бюджету, де 2/3 – це виплати у розрахунку на земельну площу та наявне поголів’я тварин. Особливу актуальність дістали субсидії, спрямовані на підтримку якісних характеристик сільськогосподарських угідь [12; с. 38].

У країнах Європейського Союзу політика ціноутворення на аграрну продукцію характеризується певними особливостями, які відстежують різного роду кризові умови (надвиробництво сільськогосподарської продукції) та відповідно до цього спеціальна комісія визначає потребу та вид необхідної підтримки. Ціни періодично контролюють та регулюють за такими категоріями: бажані ціни, які в свою чергу поділяються на орієнтовані та індикативні. Індикативні ціни застосовуються для такої продукції: молока, цукру, зернових, соняшника, маслинової олії, а орієнтовані для ВРХ та вина.

У європейських країнах зростає попит на органічну продукцію, завдяки її якісним характеристикам. Ціни на органічну продукцію на 20-30 % вищі, а

в Україні більшість виробленої продукції можна вважати органічною, вона може стати постійними експортером цієї продукції на ринку країн ЄС [71; с. 327].

У багатьох країнах світу важливим чинником, що сприяє розвитку органічного виробництва, є державна підтримка, зокрема ефективно діючі Законодавство та Стандарти для органічного сектору економіки. Органічне законодавство є у Тунісі, а в країнах Азії широко розвинута мережа різноманітних каналів збуту (спеціальні органічні базари, відділи супермаркетів, невеликі роздрібні магазини, багаторівневий прямий продаж та Інтернет магазини). У США продукція органічного сільськогосподарського виробництва реалізується на місцевих фермерських ринках, діють спеціальні «органічні» ресторани і кафе, а у звичайних ресторанах пропонують страви з органічних продуктів [71; с. 163].

Закон України «Про виробництво та обіг органічної сільськогосподарської продукції та сировини» набрав чинності від 9 січня 2014 року [48]. Даний Закон врегульовує питання щодо вирощування екологічно чистої продукції із максимальним використанням властивостей природи, підвищення родючості ґрунтів, очищення вод від хімікатів, оздоровлення людей. Відтак дія вказаного Закону є обмеженою у зв’язку із необхідністю прийняття низки підзаконних нормативно-правових актів. Питання державної підтримки даний Закон не деталізує, а перенаправляє до Закону України «Про державну підтримку сільського господарства України», у якому не має будь-якої інформації про органічне сільськогосподарське виробництво. Вважаємо, що саме у Законі мали б міститися конкретні положення щодо умов, доцільності та переваг здійснення органічного агровиробництва в Україні.

Таким чином, у економічно розвинених зарубіжних країнах аграрні підприємства є важливими суб’єктами економіки та отримують належну державну підтримку, що сприяє їх розвитку та забезпеченню продовольчої безпеки країни загалом. З метою зміцнення позицій української продукції на

світовому ринку необхідно враховувати особливості конкурентної ситуації на цьому ринку і, зокрема, проводити активну державну підтримку підприємств АПК.

Висновки до І розділу

1. Агропромисловий комплекс тривалий період функціонує в умовах здійснення низки реформ, а також інших змін, що стосуються його внутрішніх та зовнішніх складових, що неоднозначно позначилося на його теперішньому стані та наявних соціально-економічних умов розвитку. Сучасні глобалізаційні виклики ставлять перед галуззю необхідність вирішення значної кількості завдань у обмежений термін. Це потребує наявності досконалої системи управління галуззю та інших умов і процесів. Саме тому, на сучасному етапі розвитку АПК України необхідно оптимізувати структуру управління, а також сформувати дієву аграрну політику, спроможну забезпечити сталий розвиток виробництва агропромислової продукції.

2. Функціонування та розвиток АПК України на засадах ринкової економіки насамперед залежить від якісних характеристик системи управління, а ефективні рішення потребують залучення висококваліфікованих спеціалістів. Швидка адаптація структурних елементів АПК до динамічних змін ринкового середовища можлива на основі професіоналізації системи управління, а саме розробленні ефективної мотиваційної системи, використання дієвих важелів у процесі прийняття оптимальних управлінських рішень та формування ефективних механізмів для їх реалізації.

3. Нинішній стан АПК зумовлений не тільки під впливом нестабільності національної економічної системи, динамічних змін політичної ситуації в країні, але й послабленням вектора державного регулювання. Відтак державний вплив на функціонування та розвиток АПК є бажаним, зважаючи на досвід аналогічних трансформаційних процесів зарубіжних країн. За таких умов актуалізується необхідність пошуку науково-обґрунтованих підходів щодо підвищення ефективності управління

АПК задля раціонального і збалансованого використання природних та інших ресурсів, - і загалом позитивної динаміки розвитку галузі.

4. Агропромисловий комплекс України характеризується складною галузевою структурою і включає такі сфери: сільське господарство; промисловість, що забезпечує переробку сільськогосподарської сировини; підприємства, що здійснюють виробництво засобів виробництва для галузі сільського господарства та безпосередньо пов’язаних галузей промисловості; підприємства, які спеціалізуються на заготівлі, транспортуванні та збуті продукції сільського господарства; установи та організації, предметом діяльності яких є підготовка, перепідготовка і забезпечення підвищення кваліфікації кадрів.

5. Система управління АПК формується на загальнодержавному рівні, беручи при цьому до уваги специфічні особливості функціонування та розвитку даної галузі. Нині систему управління АПК представляє Міністерство аграрної політики та продовольства України, функції, завдання та компетенції якого прописані у Положенні про вказане Міністерство. Зокрема, Міністерство аграрної політики та продовольства здійснює державну регуляторну політику аграрного сектора, підприємств переробної та іншої промисловості, безпосередньо пов’язаних із сільським господарством.

6. На засадах функціонування підприємств АПК в умовах ринку, державна регуляторна політика є необхідною та надзвичайно важливою. Система державного регулювання діяльності агропромислових підприємств в різних країнах світу є багатогранна і охоплює регулювання економічних, соціальних і інших відносин. До найважливіших інструментів державної регуляторної політики належить податкова, цінова, закупівельна, страхова, кредитна і зовнішньоекономічна політика. Регулювання діяльності агропромислових підприємств являє собою складну систему заходів правового, економічного, організаційного, соціального та адміністративного характеру. Досвід економічно розвинутих зарубіжних країн свідчить про

тенденцію вагомості економічної ролі держави, особливо під час загальнонаціональних кризових періодів, коли необхідно діяти у відповідності до чинного Законодавства і в умовах обмеженої кількості ресурсів.

РОЗДІЛ ІІ

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика АПК Тернопільської області

Тернопільська область створена 4 грудня 1939 року та займає західну частину Подільського плато. Площа Тернопільської області становить лише 13,8 кв. км. (2,3 % території України), де меншими за площею є тільки Закарпатська та Чернівецька області. Чисельність населення Тернопільської області становить 1065,7 тис. осіб, а щільність – 0,0771 тис. осіб на кв. км. До складу області належить 17 адміністративних райони (рис. 2.1). У досліджуваній області зосереджено 18 міст, 4 з яких обласного підпорядкування (Тернопіль, Кременець, Чортків, Бережани), 17 селищ та 1023 сільських населених пункти.

Тернопільська область межує із Рівненською, Івано-Франківською, Чернівецькою, Хмельницькою та Львівською областями. Протяжність області із заходу на схід – 129 км, а із півночі на південь – 195 км. Крайніми точками Тернопільського регіону є наступні: на півночі – с. Переморівка (Шумський район); на півдні – с. Білівці (Борщівський район); на заході – с. Дуляби (Бережанський район); і на сході – с. Окопи (Борщівський район).

На території області пролягає біля 5,1 тис. км автомобільних шляхів, де 50 тис. км – дороги з твердим покриттям. У розрахунку на 1 тис. кв. км території припадає 370 км автомобільних шляхів, з них 362 км з твердим покриттям. Через територію області пролягає 575 км залізничних доріг, що перевищує аналогічний показник у розрізі областей України.

Клімат Тернопільської області помірно-континентальний, що створює надзвичайно сприятливі умови для здійснення сільськогосподарського

виробництва. Так середньорічна температура повітря коливається від 6,9°С у Центральній частині до 7,4°С на півдні.

Рис. 2.1 Карта Тернопільської області у розрізі адміністративних районів

Джерело:http://ukrainaincognita.com/karty/karty-oblastei-ta-raioniv/karta-ternopilskoi-oblasti

У липні середня температура повітря становить 18,8°С, а у січні - (-5,4°С). Влітку температура повітря піднімається до +37°С, а взимку опускається до -34°С. Протягом року на території області випадає достатня кількість опадів – 550-700 мм. Переважна більшість опадів випадає у західній та північно-західній частині області, а найменша – на південному-сході.

Окрім цього, Тернопільська область розташована у зоні із родючими

чорноземами та достатнім зволоженням, що сприяє розвитку агровиробництва. Відтак недалеке розташування Львівсько-Волинського вугільного басейну і індустріального Прикарпаття створює сприятливі умови для розвитку галузей промисловості.

Регіональна політика розвитку агропромислового комплексу регіону повинна забезпечити його економічний та соціальний розвиток, сприяти об'єднанню державних та місцевих інтересів щодо формування належної інфраструктури та розвитку сільських територій. Слід зауважити, що кожний орган системи державного управління АПК України повинен здійснювати роботу виключно в межах своїх повноважень та ієрархії. Відтак у процесі формування змісту та напрямів регіональної політики необхідно акцентувати увагу не тільки на територіальних утвореннях, але й на управлінні соціально-економічними процесами в окремих регіонах. У процесі формування та здійснення державної регіональної політики одночасно повинні вирішуватися питання щодо ефективного управління на загальнодержавному рівні, зокрема ефективності інтеграційних зв'язків між регіонами країни та по вертикалі – в межах державних структур.

Відтак департамент агропромислового розвитку Тернопільської облдержадміністрації являється структурним підрозділом обласної державної адміністрації, який утворюється головою облдержадміністрації, підзвітний і підконтрольний голові облдержадміністрації і Міністерству аграрної політики та продовольства України. Таким чином, мається на увазі, що районний Департамент агропромислового розвитку є структурним підрозділом районної державної адміністрації та підзвітне і підконтрольне Департаменту агропромислового розвитку обласної державної адміністрації і Міністерству аграрної політики та продовольства України (рис. 2.2).

Департамент у своїй діяльності керується Конституцією України, Законами України, актами Президента України і Кабінету Міністрів України, Наказами Міністерства аграрної політики та продовольства України, іншими

нормативно-правовими актами, розпорядженнями голови облдержадміністрації та Положенням про департамент агропромислового розвитку Тернопільської обласної державної адміністрації від 28 грудня 2012 року №1125-од.

Рис. 2.2 Типова схема управління департаменту агропромислового розвитку Тернопільської ОДА

Джерело: Розроблено автором на основі Положення про департамент агропромислового розвитку Тернопільської обласної державної адміністрації від 28 грудня 2012 року №1125-од

Директор департаменту призначається на посаду і звільняється з останньої на основі відповідного розпорядження голови облдержадміністрації та за погодженням із Міністерством аграрної політики та продовольства України. Директор має трьох заступників, які призначаються на посаду у відповідності із його поданням, а звільняються з посади головою облдержадміністрації за обов'язковим погодженням Міністерства аграрної політики і продовольства України. У разі відсутності директора департаменту, задекларованої відповідно до чинного Законодавства України, його обов'язки тимчасово виконує перший заступник, а за умови відсутності і першого заступника – один із заступників, відповідно до здійсненого розподілу обов'язків.

До найважливіших завдань департаменту агропромислового розвитку Тернопільської ОДА належать наступні:

- здійснює аналіз стану та тенденцій соціально-економічного розвитку аграрного сектора області, і на цій основі формує пакет пропозицій, спроможних забезпечити сталий розвиток АПК на розгляд голові облдержадміністрації та Міністерства аграрної політики та продовольства України;
- здійснює прогнозне планування розвитку АПК області на короткострокову та середньострокову перспективи;
- організовує виробництво та закупівлю продукції сільського господарства та продовольства для задоволення потреб регіону;
- здійснює систематичний моніторинг здійснення етапів аграрної реформи, сприяє демонополізації виробництва та конкурентних умов, забезпечує розвиток ринкової інфраструктури, формує рівнозначні умови для функціонування та розвитку агропромислових підприємств усіх форм власності і господарювання, надання фахових консультацій та методичної допомоги керівникам агропромислових підприємств для вирішення проблемних ситуацій;

- розробляє та вносить пропозиції на розгляд облдержадміністрації щодо збереження, відтворення і охорони ґрунтів і їх родючості, а також сприяє ефективному та раціональному використанню сільськогосподарських земель;
- забезпечення та сприяння реалізації державних та регіональних програм соціального розвитку села;
- інші.

У Тернопільській області земельні угіддя представлені здебільшого чорноземами та сірими опідзоленими ґрунтами, які вважаються одними із найродючіших. Рівнинність території та родючі ґрунти слугували визначальним чинником структури АПК Тернопільського регіону.

У сільському господарстві земельні ресурси є основним засобом виробництва та одночасно виступають предметом праці. У процесі обробітку сільськогосподарських угідь, останні піддаються різного роду впливу, що може неоднозначно позначитися на якісних характеристиках. Проте за умов раціонального використання, якість земельних угідь може значно покращитися, що характеризує їх як вічний засіб виробництва. Водночас земельні ресурси є обмежені територіально і штучним способом не підлягають відновленню. У табл. 2.1 приведено структуру, площі та розподіл сільськогосподарських угідь Тернопільського регіону.

Дані табл. 2.1 свідчать, що загальна земельна площа Тернопільської області становить 1382,4 тис. га. При цьому сільськогосподарські угіддя у 2015 р. займали 1042,6 тис. га, тоді як у 2012 р. – 1048,2 тис. га., тобто відстежується незначне зменшення. Питома вага ріллі становить 81,9 %, що вказує на пріоритетність сільськогосподарського виробництва. Станом на 2015 р. сіножаті та пасовища у загальній структурі займали площу 171,7 тис. га, багаторічні насадження – 15,7 тис. га, і перелоги – 3,4 тис. га. Наведені вище дані свідчать про високий рівень освоєності земельних ресурсів у Тернопільській області.

Таблиця 2.1

Динаміка структури земельного фонду Тернопільської області за період 2012 - 2015 рр., (тис. га)

Показники	2012 р.	2015 р.	2015 р. у % до 2012 р.
Загальна земельна площа	1382,4	1382,4	**100,0**
Сільськогосподарські угіддя	1048,2	1046,2	**99,8**
Питома вага угідь, %	75,8	75,7	**99,9**
З них: рілля	855,0	856,4	**100,2**
сіножаті і пасовища	172,3	171,7	**99,7**
багаторічні насадження	15,4	15,7	**101,9**
перелоги	5,5	3,4	**61,8**

Джерело: Сформовано автором за даними Головного управління статистики в Тернопільській області

У процесі організації та здійснення сільськогосподарського виробництва використання земельних ресурсів відбувається аналогічно що й інших ресурсів: матеріальних, трудових, фінансових , технічних і т. д. Слід зазначити, що земельні ресурси - це обмежені кількісно та якісно ресурси, використання яких залежно від низки факторів може бути ефективним і неефективним, раціональним і нераціональним, з використанням інноваційних технологій, тощо. Безсумнівно, що ефективність сільськогосподарського виробництва базується на злагодженій взаємодії земельних, трудових, матеріальних і технічних ресурсів [64, с. 12].

Зважаючи на те, що переважна більшість сировини для підприємств харчової і переробної промисловості надходить із сільськогосподарських

підприємств, тому вважаємо за доцільне з'ясувати їх кількість у розрізі організаційно-правових форм господарювання у Тернопільській області.

Таблиця 2.2

Загальна кількість сільськогосподарських підприємств у Тернопільській області та їх розподіл за організаційно-правовими формами господарювання за період 2013-2015 рр.

Показники	2013 р.		2014 р.		2015 р.		2015 р. в % до 2013р.
	одиниць	у % до загальної кількості	одиниць	у % до загальної кількості	одиниць	у % до загальної кількості	
Усього підприємств	**1044**	**100,0**	**1020**	**100,0**	**1021**	**100,0**	**97,7**
Господарські товариства	186	17,8	198	19,4	206	20,2	110,6
Приватні підприємства	202	19,3	195	19,1	189	18,5	93,6
Виробничі кооперативи	8	0,8	9	0,9	9	0,9	112,5
Фермерські господарства	596	57,1	582	57,1	576	56,4	96,6
Державні підприємства	5	0,5	5	0,5	6	0,6	120,0
Підприємства інших форм господарювання	47	4,5	31	3,0	35	3,4	74,5

Джерело: Сформовано автором за даними Головного управління статистики в Тернопільській області

Проведеними дослідженнями та розрахунками встановлено, що у Тернопільській області у 2015 р. налічувалося 1021 сільськогосподарське підприємство, що на 2,3 % менше, ніж у 2013 р. У 2015 році у структурі сільськогосподарських підприємств найбільшу питому вагу займали фермерські господарства – 56,4 %, відповідно на другому місці – господарські товариства – 20,2 %. Відтак найменшу питому вагу у зазначеній структурі займають державні підприємства, із загальною кількістю 6 одиниць, або 0,6 %. В умовах приватного землекористування, державні

сільськогосподарські підприємства здійснюють сортовипробувальну діяльність, що є надзвичайно важливо та актуально.

Промисловість Тернопільської області за рівнем розвитку серед областей України займає приблизно 22 місце. Проте показники виробництва окремих видів продукції займають домінуючі місця. Нами уже з'ясовано, що як для розвитку сільськогосподарського виробництва, так і для промисловості на території області сформувалися сприятливі умови. Найбільш поширеними в Тернопільській області є підприємства харчової, м'ясної та легкої промисловості. В останні роки спостерігається зменшення частки деревообробної промисловості. Слід також зазначити, що у процесі виробництва промислової продукції роль паливно-енергетичної промисловості є незначною, оскільки на території області немає жодних ресурсів для її розвитку.

2.2 Аналіз ресурсозабезпеченості АПК Тернопільської області

Рівень економічного розвитку країни, регіону чи окремої галузі значною мірою обумовлюється наявною сукупністю різного роду ресурсів, уміле та ефективне використання яких забезпечує досягнення поставлених цілей та інших позитивних результатів.

Поняття «ресурс» у перекладі з французької «ressource» означає запас, цінність, джерело засобів [33, с. 20]. До основних ресурсів агропромислового комплексу відносять: природні ресурси (земельні, родовища корисних копалин, наявність лісового покриву, річки, озера, тощо), агрокліматичні умови (виступають як ресурс (опади, температура повітря, енергія вітру і т. д.)), трудові, матеріальні,фінансові, технічні і інші. Ключовою ланкою створення готового продукту є підприємства різних форм власності і господарювання, різні за розмірами та іншими відмінними індивідуальними характеристиками. Проте окремі види ресурсів є обмеженими, а тому особливу увагу необхідно сконцентрувати на їх раціональному та ефективному використанні.

Зважаючи на те, що у структурі АПК основною ланкою є сільське господарство, результати діяльності якого задовольняють населення продуктами харчування, а промисловість – сировиною, то вважаємо за доцільне насамперед проаналізувати його ресурсозабезпеченість, яка, власне і формує ресурсозабезпеченість окремих галузей промисловості.

Як відомо, базовим ресурсом сільського господарства є земельні угіддя. Саме кількість та якість земельних ресурсів, що знаходяться у власності та користуванні аграрних підприємств неоднозначно впливає на кінцеві результати їх господарської діяльності. У табл. 2.1 нами приведено дані щодо наявності та структури земельних угідь Тернопільського регіону, де частка сільськогосподарських угідь становить 75,7 %. Це свідчить про значний потенціал розвитку аграрного сектора. У відповідності до приведених у табл. 2.2 даних, у 2015 р. в області функціонувало 1021

сільськогосподарське підприємство. Таким чином, наявні земельні ресурси та кількість підприємств значним чином обумовлюють формування інших ресурсів.

Особливу роль у сільському господарстві відіграють трудові ресурси, зокрема їх наявність, склад та структура. Трудові ресурси являють собою сукупність фізичних і духовних здібностей (якостей) людей до певного виду праці (роботи та їх сукупності). Трудові ресурси характеризуються кількісними та якісними показниками і охоплюють усе працездатне населення окремого підприємства, працездатних працівників інших підприємств, що за місцем проживання знаходяться на обумовленій території, непрацездатних працівників у працездатному віці, пенсіонерів та підлітків, яким 12 – 16 років [59]. Сьогодні виокремилися проблеми, що стосуються не тільки залучення трудових ресурсів до процесу виробництва сільськогосподарської продукції, але й ефективного їх використання, сприяння підвищення потенціалу, розвитку та вдосконалення. У табл. 2.3 нами приведено дані щодо кількості штатних працівників у Тернопільській області за окремими видами економічної діяльності за період 2014 – 2015 рр.

Таблиця 2.3

Середньооблікова кількість штатних працівників по-області за окремими видами економічної діяльності за період 2014 - 2015 рр., (осіб)

Галузь господарства	Роки		2015 р. в % до 2014 р.
	2014	2015	
Сільське господарство, мисливство, лісове господарство; рибальство, рибництво	12450	11328	**91,0**
з них сільське господарство	11548	10315	**89,3**
Промисловість	26705	30222	**113,2**

Джерело: Сформовано автором за даними Головного управління статистики в Тернопільській області

Так за вказаний період середньооблікова кількість штатних працівників, зайнятих у сільському господарстві, мисливстві, лісовому господарстві, рибальстві та рибництві зменшилася на 9 %, в тому числі у сільському господарстві на 10,7 %. Натомість у промисловості області відстежується зростання кількості штатних працівників на 13,2 %, що вважаємо позитивним явищем. Загалом науково обґрунтовано, що необхідна кількість працівників обумовлюється розміром та спеціалізацією підприємства.

Проведеними дослідженнями встановлено, що нині у сільському господарстві має місце дефіцит кваліфікованих працівників, що обумовлюється порівняно низьким рівнем заробітної плати, урбанізаційними та міграційними процесами. Саме тому необхідно формувати ринок робочої сили для сільського господарства, який являє собою відносини з обміну індивідуальних специфічних властивостей для виконання окремого виду роботи і сукупності життєвих благ.

Загалом середній вік працівників, зайнятих у сільському господарстві в останнє десятиріччя збільшився із 54 до 58 років, а частка зайнятих працівників віком до 30 років становить лише 14%. Так на основі співставлення даних щодо кількості сільськогосподарських підприємств та кількості штатних працівників можна припустити, що на одне підприємство припадає орієнтовно 10 штатних працівників. Відтак основним критерієм для розрахунку необхідної кількості працівників у сільськогосподарських підприємствах є наявність сільськогосподарських угідь (рослинницького напряму спеціалізації) та кількості голів ВРХ (тваринницького напряму спеціалізації).

Слід зазначити, що ефективність використання трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств значним чином залежить від чинної організаційної структури та наявного персоналу у розрізі ієрархічних рівнів управління. При цьому система управління підприємства повинна характеризуватися мобільністю, дієздатністю, оперативністю, точністю.

З іншого боку на ефективність трудових ресурсів у сільському господарстві значний вплив має рівень заробітної плати, де дані по Тернопільському регіоні наведені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Середньомісячна заробітна плата штатних працівників Тернопільської області за окремими видами економічної діяльності за період 2014 - 2015 рр., (грн.)

Галузь господарства	Роки		2015 р. в % до 2014 р.
	2014	2015	
Сільське господарство, мисливство, лісове господарство; рибальство, рибництво	2260,0	3038,0	134,4
з них сільське господарство	2202,0	2927,0	132,9
Промисловість	2734,0	3442,0	125,9

Джерело: Сформовано автором за даними Головного управління статистики в Тернопільській області

З наведених даних у табл. 2.4 очевидно, що рівень заробітної плати штатних працівників, зайнятих в сільському господарстві є на 15 % нижчим, ніж у працівників, зайнятих у галузях промисловості Тернопільського регіону. Проте у 2015 р. заробітна плата працівників сільського господарства збільшилася на 32,9 %. Відтак рівень заробітної плати загалом у галузях сільського господарства, мисливства, лісового господарства, рибальства та рибництва у 2015 р. становив 3038,0 грн., що на 34,4 % більше, ніж у 2014 р. Отже, показники рівня заробітної плати працівників сільського господарства свідчать про незначне збільшення їх рівня у 2015 р. проти 2014 р.

З'ясовано, що порівняно низький рівень заробітної плати у сільському господарстві зумовлюється нееквівалентним обміном вартості між аграрним та іншими секторами економіки; порівняно високий рівень собівартості

сільськогосподарської продукції; наявність значних матеріальних витрат (табл. 2.5, табл. 2,6), і інші.

Таблиця 2.5

Аналіз витрат сільськогосподарських підприємств Тернопільської області на виробництво продукції сільського господарства у 2015 році

Статті витрат	Сільське господарство		У тому числі			
	тис. грн.	у % до підсумку	рослинництво		тваринництво	
			тис. грн.	у % до підсумку	тис. грн.	у % до підсумку
Усього витрат	**6687917,3**	**100,0**	**5644158,5**	**100,0**	**1043758,8**	**100,0**
у тому числі						
оплата праці	310709,0	4,7	241427,3	4,3	69281,7	6,7
відрахування на соціальні заходи	102334,8	1,5	81293,1	1,4	21041,7	2,0
матеріальні витрати, які увійшли до собівартості продукції	5046096,1	75,5	4153618,4	73,6	892477,7	85,5
амортизація	323649,3	4,8	278630,3	4,9	45019,0	4,3
інші витрати, включаючи		13,5		15,8		1,5
плату за оренду	905128,1	100,0	889189,4	100,0	15938,7	100,0
у т.ч. орендна плата за:						
земельні частки (паї)	494355,6	54,6	494355,6	55,6	-	-
майнові паї	7376,4	0,8	7346,2	0,8	30,2	0,2

Джерело: Сформовано автором за даними Головного управління статистики в Тернопільській області

Здійснений аналіз витрат сільськогосподарських підприємств на виробництво сільськогосподарської продукції у 2015 р. наочно демонструє, що у їх структурі найбільшу питому вагу займають матеріальні витрати із показником 5046096,1 тис. грн., що становить 75,5 %.

Таблиця 2.6

Аналіз матеріальних витрат сільськогосподарських підприємств на виробництво продукції сільського господарства в 2015 році

Статті витрат	Сільське господарство		У тому числі			
	тис. грн.	у % до підсумку	рослинництво		тваринництво	
			тис. грн.	у % до підсумку	тис. грн.	у % до підсумку
Матеріальні витрати, які увійшли до собівартості продукції	**5046096,1**	**100,0**	**4153618,4**	**100,0**	**892477,7**	**100,0**
у тому числі:						
насіння і посадковий матеріал	552699,9	11,0	552699,9	13,3	-	-
корми	664289,7	13,2	-	-	664289,7	74,4
з них покупні	117744,8	17,7	-	-	117744,8	17,7
інша продукція сільського господарства	21683,0	0,4	13906,3	0,3	7776,7	0,9
мінеральні добрива	1162706,3	23,0	1162706,3	28,0	-	-
пальне і мастильні матеріали	637486,0	12,6	609000,2	14,7	28485,8	3,2
електроенергія	62362,7	1,2	39486,0	1,0	22876,7	2,6
паливо й енергія	55325,7	1,1	51486,1	1,2	3839,6	0,4
запасні частини, ремонт і будівельні матеріали для ремонту	399028,8	7,9	362562,5	8,7	36466,3	4,1
оплата послуг і робіт, виконаних сторонніми організаціями, та інші матеріальні витрати	1490514,0	29,6	1361771,1	32,8	128742,9	14,4

Джерело: Сформовано автором за даними Головного управління статистики в Тернопільській області

При цьому на оплату праці витрати становили лише 4,7 %, тоді як інші витрати – 13,5 % та амортизаційні відрахування – 4,8 %. Аналізуючи матеріальні витрати, які увійшли до собівартості продукції у галузі рослинництва найбільшу питому вагу становлять витрати на мінеральні добрива, що становить 28,0 %, на пальне і мастильні матеріали – 14,7 %, тоді як на насіння і посадковий матеріал – 13,3 %. Вказана структура витрат демонструє низький рівень забезпеченості сільськогосподарських підприємств Тернопільської області органічними добривами, що пов'язано із низьким рівнем розвитку галузі тваринництва.

Отже, можна констатувати, що вартість матеріальних ресурсів зростає непропорційно вартості трудових ресурсів. Натомість збільшення рівня заробітної плати працівників сільськогосподарських підприємств є можливим на основі зменшення матеріальних витрат, а також на основі впровадження інновацій у процес виробництва продукції. З іншого боку державні органи повинні здійснювати моніторинг показників щодо рівня заробітної плати працівників, зайнятих у аграрному секторі у контексті реалізації мінімальних гарантій системи оплати праці.

Проаналізувавши структуру матеріальних витрат очевидним є те, що сільськогосподарські підприємства користуються послугами та окремими видами робіт, що надають та здійснюють сторонні організації. Нами з'ясовано, що найбільш затребуваним є купівля послуг (виконання сільськогосподарських робіт) із використанням транспортних засобів (здійснення робіт із підготовки ґрунту до посіву, безпосередньо посівні роботи, догляд за посівами та збір врожаю). Адже технічні засоби переважної більшості сільськогосподарських підприємств є зношеними та малоефективними, ремонт та обслуговування яких потребує значних матеріальних вкладень.

З даних, приведених у табл. 2.7 відстежуємо зменшення кількості тракторів всіх марок у сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області за період 2013 – 2015 рр., що становить майже 10 %, тоді як за період

2014 – 2015 рр. – 4 %. Відтак можна припустити, що така негативна тенденція має сталий характер. Має місце також зменшення на 2,1 % за період 2014 – 2015 рр. сівалок усіх видів, на 1,2 % - зернозбиральних комбайнів та на 10,6 % - кормозбиральних комбайнів. При цьому у 2015 р. проти 2014 р. кількість кукурудзозбиральних комбайнів збільшилася на 4 од., або на 25 %, тоді як відносно 2013 р. їх кількість залишилася незмінною.

Таблиця 2.7

Наявність тракторів і сільськогосподарських машин у сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області за період 2013 - 2015 рр.

(на кінець року, од.)

Технічні засоби	Роки			2015 р. у % до 2014 р.
	2013	2014	2015	
Трактори всіх марок, включаючи трактори, на яких змонтовані землерийні, меліоративні та інші машини	3108	2927	2809	**96,0**
Сівалки всіх видів	1341	1305	1277	**97,9**
Комбайни:				
зернозбиральні	685	687	679	**98,8**
кукурудзозбиральні	20	16	20	**125,0**
кормозбиральні	93	85	76	**89,4**
картоплезбиральні	9	9	9	**100,0**
Бурякозбиральні машини (без гичкозбиральних машин)	119	109	111	**101,8**

Джерело: Сформовано автором за даними Головного управління статистики в Тернопільській області

Проте якщо співставити показники щодо кількості в області сільськогосподарських підприємств (1021 у 2015 р.), їх посівні площі та наявну кількість тракторів і сільськогосподарських машин, то спостерігається дуже низький рівень забезпеченості транспортними засобами (до 50 % від нормативної технологічної потреби), а в окремих підприємствах

– практична їх відсутність, що актуалізує доцільність формування та розвитку кооперативних та аграрних сервісних підприємств.

Учені-аграрники констатують, що несправність технічних засобів позначається на результативності їх роботи, яка у 10-12 разів нижча, а витрати на їх обслуговування у 2,5 – 10,0 разів вищі у порівнянні із технічними засобами зарубіжного походження [21, с. 9; 32, с. 11]. При цьому у переважній більшості сільськогосподарських підприємств знос транспортних засобів, технічного обладнання та устаткування приблизно становить 70 %. Біля 40 % технічних засобів є несправними, тоді як технічне обслуговування решти сільськогосподарської техніки становить близько 70% від вартості аналогічних нових технічних засобів.

Таким чином, обумовлені нами диспропорції щодо забезпеченості сільськогосподарських підприємств технічними засобами і іншими матеріальними ресурсами пояснюються відсутністю належних коректив організаційно-економічного механізму функціонування та розвитку аграрного виробництва на засадах багатоукладності, зміни форм власності та господарювання, а також умов та особливостей ринкової економіки.

Формування належного матеріально-технічного забезпечення АПК обумовлюється Указом Президента України «Про заходи щодо забезпечення формування та функціонування аграрного ринку» (2000 р.), який передбачає формування кредитних спілок у сільських населених пунктах, а також сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів та інших суб’єктів господарювання для забезпечення сільськогосподарських товаровиробників матеріально-технічними ресурсами.

Таким чином, на основі наведених вище результатів дослідження, ми прийшли до таких висновків: ресурсозабезпеченість сільськогосподарських підприємств Тернопільського регіону є задовільною. При цьому мають місце проблеми як із використанням наявних ресурсів, так із низьким рівнем наявності окремих з них. Нами обґрунтовано важливість кожного із наведених вище ресурсів з метою раціоналізації їх використання.

2.3 Дослідження ефективності системи управління та кінцевих результатів господарської діяльності агропромислових підприємств області

В умовах економічної нестабільності та тривалої фінансової кризи агропромислові підприємства стикаються із численними проблемами, вирішення яких неоднозначно впливає на їх діяльність. Сьогодні головне завдання полягає у забезпеченні сталого та ефективного здійснення господарської діяльності, зокрема у контексті формування, збереження, раціонального використання та розширеного відтворення наявних і перспективних ресурсів, що забезпечить передумови для підвищення рівня конкурентоспроможності та результативності господарської діяльності підприємств АПК.

Діяльність агропромислових підприємств, зокрема кінцеві результати їх господарської діяльності обумовлюються та залежать від системи управління, зокрема її складу та ефективності. Так, система управління будь-якого підприємства піддається впливу кількісних та якісних показників безпосередньо об’єкта управління, а кінцеві результати діяльності залежать від спроможності ефективного використання різного роду ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових, технічних і інших). Відтак ефективність системи управління залежить від наявних умов (створених керівництвом) використання ресурсів задля досягнення намічених цілей.

Пітер Друкер - відомий засновник сучасної науки управління стверджував, що … «На 80% розвиток будь-якої країни залежить не від її природних ресурсів, не від географічного положення й не від якості робочої сили, а від якості управління»[15, с. 28-36]. Отже, ефективність системи управління прямо впливає на результати діяльності підприємств.

Водночас ефективність системи управління визначається та залежить від рівня фахової підготовки керівників та працівників, тобто персоналу підприємства, а саме його здатності до продуктивної роботи в ринкових

умовах, його раціонального структурного та просторового розташування, тощо.

Сьогодні в умовах глобальної конкуренції та стрімкого розвитку науково-технічного прогресу, знання та навички працівників є головним джерелом розквіту підприємства. Система управління являє собою сукупність взаємопов'язаних організаційних, економічних та соціальних заходів, спроможних забезпечити створення умов для функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу працівників, тобто забезпечення реалізації планів виробництва, отримання максимально можливого прибутку та досягнення інших цілей.

Ефективність системи управління підприємством – категорія, яка констатує взаємозв'язок між отриманими результатами управлінської діяльності та понесеними витратами. Ефективна система управління - це насамперед злагоджена система, спроможна забезпечити реалізацію поставлених завдань в межах управлінських, виробничих та функціональних підрозділів у вказані терміни та за наявності певної кількості ресурсів. Тобто ефективність системи управління – це економічний ефект. Відтак процес управління ґрунтується на основі прийняття ефективних та своєчасних управлінських рішень, а також надходженню своєчасної і достовірної інформації, налагодження взаємовідносин та взаємозв'язків як у внутрішньому так і у зовнішньому середовищах, тощо. Таким чином, ефективність системи управління агропромисловими підприємствами презентують основні економічні показники їх діяльності.

На основі проведених досліджень нами з'ясовано, що ефективність системи управління агропромисловими підприємствами презентується економічною, організаційною та соціальною ефективністю (рис. 2.3). Економічну ефективність системи управління презентують економічні результати агропромислових підприємств, отримані внаслідок здійснення господарської діяльності; організаційна ефективність – якість організаційної системи управління; соціальна ефективність – демонструє наявні умови

роботи і відпочинку працівників, а також наявні соціальні гарантії. Слід також зазначити, що вітчизняні учені-аграрники виокремлюють і технологічну ефективність.

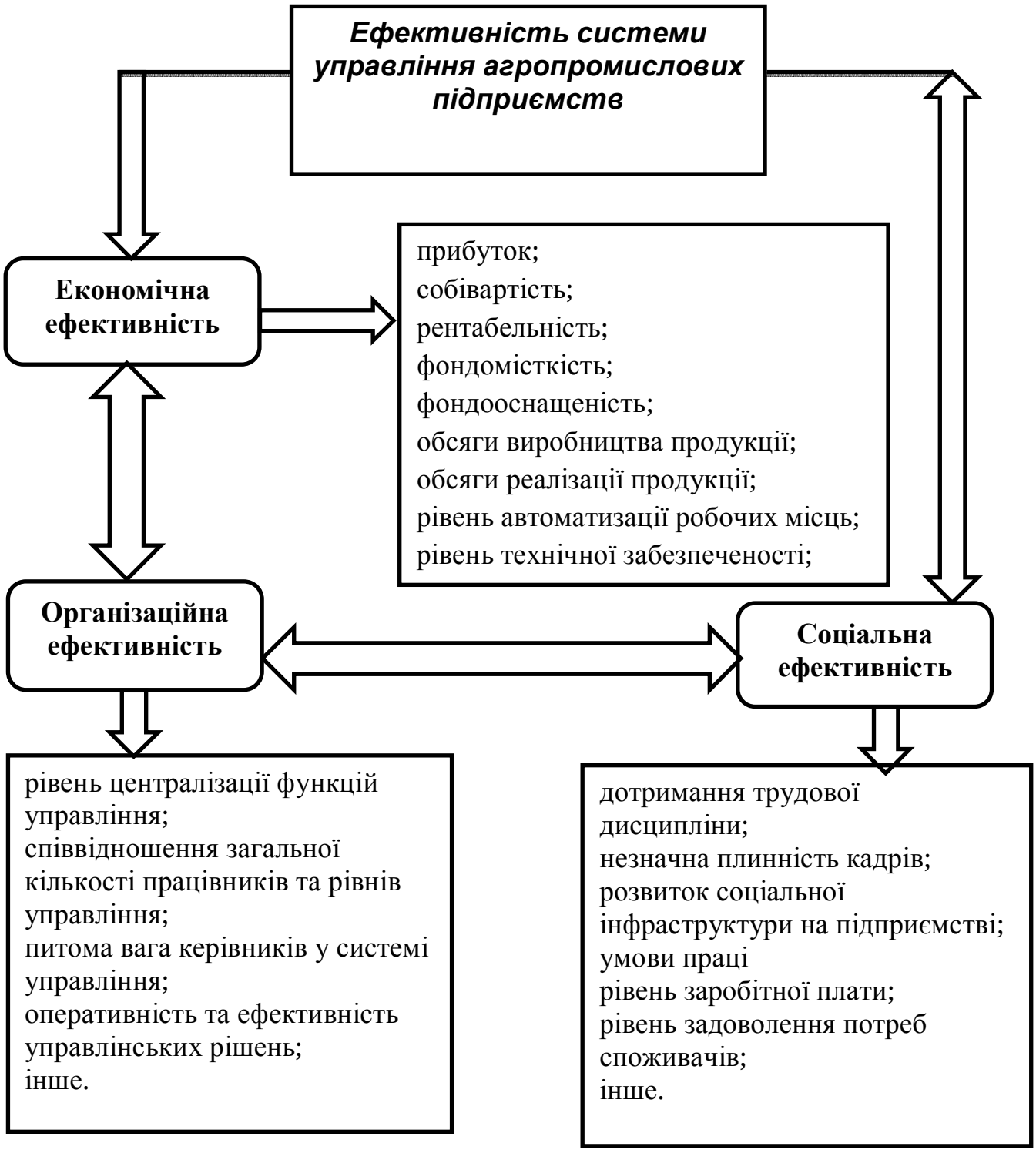

Рис. 2.3 Складові частини ефективності агропромислових підприємств

Джерело: Самостійно складено автором на основі проведених досліджень

Вважаємо за необхідне проаналізувати результати діяльності агропромислових підприємств Тернопільського регіону. Відтак насамперед проаналізуємо результативність аграрних підприємств, оскільки саме вони продукують сировину для підприємств переробної промисловості області.

На рис. 2.4 нами приведено результати аналізу наявних посівних площ під базовими сільськогосподарськими культурами в усіх категоріях підприємств Тернопільського регіону за період 2010 – 2015 рр. Як бачимо, сільськогосподарські підприємства області в основному спеціалізуються на вирощуванні зернових культур, цукрових буряків, картоплі та овочів. Відтак у 2015 р. порівняно із 2010 р. дещо зменшилися площі під зерновими культурами – на 4,1 %, цукровими буряками – на 73 %, і збільшилися площі під овочами – на 19,6 % та під картоплею – на 0,9 %.

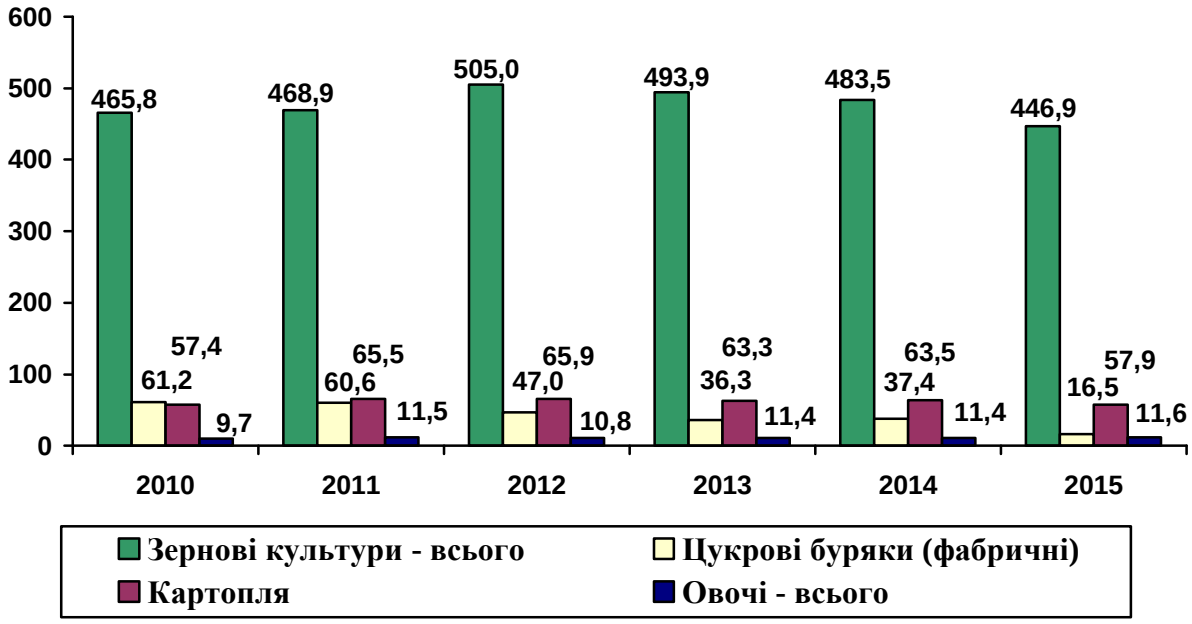

Рис. 2.4 Аналіз динаміки посівних площ в усіх категоріях сільськогосподарських підприємств Тернопільської області за період 2010 – 2015 рр. (тис. га)

Джерело: Сформовано автором за даними Головного управління статистики в Тернопільській області

Негативним вважаємо зменшення посівних площ цукрових буряків, що відстежується протягом наведеного періоду, так як це сировина для

цукрових заводів, а цукор-пісок – для підприємств харчової промисловості і загалом для потреб населення. Це пояснюється суттєвими, порівняно з іншими сільськогосподарськими культурами, витратами та необхідними технічними засобами. З даних табл. 2.7 очевидно, що у 2015 р. в області було лише 111 бурякозбиральних машин, де 1 машина припадає орієнтовно на 10 сільськогосподарських підприємств.

Виконання планів щодо обсягу рослинницької продукції залежить від наявних посівних площ та показників урожайності сільськогосподарських культур. Так до основних факторів, що впливають на розміри посівних площ та на показники урожайності сільськогосподарських культур відносять наступні: метеорологічні умови (низький, помірний або надто високий температурний режим повітря, буревії, кількість опадів, град і ін.); ураження посівів хворобами та шкідниками; своєчасне внесення органічних та мінеральних добрив, тощо. У табл. 2.8 нами приведено показники урожайності основних сільськогосподарських культур в аграрних підприємствах області за період 2014 – 2015 рр.

Таблиця 2.8

Аналіз показників урожайності сільськогосподарських культур в аграрних підприємствах Тернопільської області за період 2014 – 2015 рр., *(ц. з 1 га)*

Сільськогосподарські культури	2014 р.	2015 р.	2015 р. у % до 2014 р.,
Зернові культури	55,4	49,7	**89,7**
Цукрові буряки (фабричні)	464,9	440,5	**94,8**
Ріпак	33,7	31,8	**94,4**
Соняшник	21,7	24,1	**111,1**
Соя	24,2	16,3	**67,4**
Картопля	202,0	160,2	**79,3**
Овочі	237,8	220,8	**92,9**
Плоди та ягоди	116,4	123,9	**106,4**

Джерело: Сформовано автором за даними Головного управління статистики в Тернопільській області

З даних табл. 2.8 бачимо, що у 2015 р. порівняно із 2014 р. у сільськогосподарських підприємствах Тернопільського регіону збільшилася урожайність соняшнику – на 11,1 % та плодів і ягід – на 6,4 %. У свою чергу, за досліджуваний період зменшилися показники урожайності зернових культур – на 10,3 %, картоплі – на 20,7 %, сої – на 32,6 %, ріпаку та цукрових буряків – на 5,6 % та 5,2 % відповідно. Факторами, що впливають на показники рівня врожайності сільськогосподарських культур є наступні: природно-кліматичні, агротехнічні та організаційно-економічні.

Відтак, аналізуючи показники валового збору сільськогосподарських культур у 2015 р. відносно 2014 р. по окремих культурах відстежується збільшення виробленої продукції, що при порівняно нижчих показниках урожайності це можливо забезпечити за рахунок збільшення їх площ.

Таблиця 2.9

Аналіз виробництва (валового збору) сільськогосподарських культур аграрними підприємствами Тернопільської області за період 2014 – 2015 рр., ***(тис. т)***

Сільськогосподарські культури	**2014 р.**	**2015 р.**	**2015 р. у % до 2014 р.,**
Зернові культури	2651,4	2199,0	**82,9**
Цукрові буряки (фабричні)	1734,1	726,6	**41,9**
Ріпак	159,8	170,2	**106,5**
Соняшник	42,1	74,7	**177,4**
Соя	166,3	170,0	**102,2**
Картопля	1282,7	927,8	**72,3**
Овочі	270,8	255,4	**94,3**
Плоди та ягоди	65,7	70,7	**107,6**

Джерело: Сформовано автором за даними Головного управління статистики в Тернопільській області

Так у 2015 р. відстежується збільшення виробництва ріпаку, соняшнику, сої, плодів та ягід. Відтак суттєво зменшилося виробництво цукрових буряків – на 58,1 % та на 27,7 % картоплі. Отже, на сьогоднішній

день сільськогосподарські підприємства а основному спеціалізуються на вирощуванні зернових, технічних і олійних культур, що пояснюється наявною ринковою кон'юктурою.

Одержаний підприємством прибуток є фінансовим показником, який узагальнює усі результати господарської діяльності. Тобто прибуток характеризує результати використання авансованого капіталу (факторів виробництва). Водночас економічну ефективність виробництва найбільш повно характеризує рівень рентабельності, де підприємство за рахунок грошової виручки від реалізації продукції (виконання робіт, надання послуг) повністю відшкодовує витрати на її виробництво і отримує прибуток.

У табл. 2.10 нами приведено основні фінансово-економічні результати діяльності сільськогосподарських підприємств Тернопільської області за 2014 - 2015 рр.

Таблиця 2.10

Фінансово-економічні результати діяльності сільськогосподарських підприємств Тернопільської області за період 2014 - 2015 рр.

Показники	Роки	
	2014	2015
Рівень рентабельності операційної діяльності, відсотків	–7,1	22,9
Чистий прибуток, збиток, млн. грн.	–1828,6	249,7
Підприємства, які одержали чистий прибуток:		
- відсотків до загальної кількості	81,2	85,5
- фінансовий результат, млн. грн.	1379,3	3202,9
Підприємства, які одержали чистий збиток:		
- відсотків до загальної кількості	18,8	14,5
- фінансовий результат, млн. грн.	3207,9	2953,2
Кількість найманих працівників, тис. осіб	13,3	11,3

Джерело: Сформовано автором за даними Головного управління статистики в Тернопільській області

Як бачимо з даних табл. 2.10 станом на 2014 р. рівень рентабельності становив -7,1 %, тоді як у 2015 р. 22,9 %. Отож якщо у 2014 р. в області 18,8 % сільськогосподарських підприємств були збитковими, то у 2015 р. даний показник становив вже лише 14,5 %. Так у 2015 р. сільськогосподарські підприємства області отримали 249,7 млн. грн. чистого прибутку.

Слід також зазначити, що більшість аграрних підприємств віддають перевагу галузі рослинництва, не розвиваючи при цьому галузь тваринництва. Це пояснюється масовим скороченням поголів'я ВРХ, зниженням продуктивності та рівнем збитковості виробництва. У табл. 2.11 нами здійснено аналіз основних показників розвитку галузі тваринництва у Тернопільській області за період 2014 – 2015 рр.

Таблиця 2.11

Аналіз показників розвитку галузі тваринництва у Тернопільській області за період 2014 – 2015 рр.

(усі категорії господарств)

Найменування показників	**Роки**		**2015 р. у % до 2014 р.,**
	2014 р.	**2015 р.**	
Кількість сільськогосподарських тварин (на кінець року), зокрема: (тис. голів)			
великої рогатої худоби	163,3	154,4	94,5
у тому числі корів	99,8	95,1	95,3
свиней	426,5	439,5	103,0
Виробництво продукції тваринництва:			
м'яса, тис. т:			
у живій вазі	79,7	80,3	100,8
у забійній вазі	53,9	55,1	102,2
молока, тис. т	480,6	460,7	95,9
яєць, млн. шт.	432,8	489,9	113,2

Джерело: Сформовано автором за даними Головного управління статистики в Тернопільській області

Таким чином, з даних табл. 2.11 випливає, що за період 2014 – 2015 рр. поголів'я ВРХ в досліджуваному регіоні скоротилося на 5,5 %, у тому числі корів на – 4,7 %. Натомість на 3,0 % збільшилося поголів'я свиней та станом на 2015 р. налічувало 439,5 тис. голів. Також у Тернопільському регіоні у 2015 р. відносно 2014 р. збільшилося виробництво продукції тваринництва, зокрема м'яса у живій вазі – на 0,8 %та у забійній вазі – на 2,2 %. На 13,2 % збільшилися за досліджуваний період показники виробництва яєць. Проведені нами дослідження дозволили з'ясувати, що значну частку виробництва продукції тваринництва займають господарства населення. Зауважимо, що галузь тваринництва включає: скотарство, вівчарство, свинарство, птахівництво, конярство, кролеводство, бджільництво, рибництво та звірівництво.

Порівняно стриманий розвиток галузі тваринництва у Тернопільському регіоні, а у невеликих за розмірами сільськогосподарських підприємствах – збитковий, - пояснюється нестабільними та низькими закупівельними цінами на кінцеву продукцію, слабким рівнем державної підтримки. Також негативний вплив на розвиток галузі тваринництва здійснює погіршення демографічної ситуації, зокрема процеси урбанізації та міграції. Окрім наведеного, не останню роль відіграє зменшення купівельної спроможності населення, що призводить до зниження товарообороту у роздрібній торгівлі, тощо.

Зауважимо, що збільшення обсягу виробництва та реалізації рентабельної сільськогосподарської та промислової продукції сприяє підвищенню прибутку і поліпшенню фінансового стану підприємств АПК. І навпаки, збільшення обсягів реалізації збиткової продукції негативно впливає на прибуток і фінансовий стан підприємства [51, с. 11].

Вважаємо за доцільне проаналізувати показники виробництва основних видів промислової продукції у Тернопільській області за період 2014 -2015 рр. (табл. 2.12). Промислова продукція являє собою результат

промислово-виробничої діяльності підприємств, представлений у вигляді готової продукції, товарів або ж виробничих послуг.

Таблиця 2.12

Порівняльний аналіз виробництва основних видів промислової продукції у Тернопільській області за період 2014 – 2015 рр.[1]

Показники	Роки		2015 р. в % до 2014 р.
	2014	2015	
Індекс промислової продукції, до попереднього року, %	**116,5**	**92,1**	**-**
Виробництво основних видів промислової продукції			
М’ясо великої рогатої худоби свіже чи охолоджене, т	1832,0	6927,0	378,1
М’ясо великої рогатої худоби заморожене, т	5198,0	840,0	16,2
Вироби ковбасні, т	764,0	559,0	73,2
Соки фруктові та овочеві, т	10749,0	12201,0	113,5
Олія соняшникова нерафінована та її фракції (крім хімічно модифікованих), т	5396,0	3966,0	73,5
Молоко рідке оброблене (пастеризоване, стерилізоване, гомогенізоване, топлене, пептизоване), т	27270,0	28153,0	103,2
Масло вершкове, т	4151,0	3514,0	84,7
Сири жирні, т	4370,0	3879,0	88,8
Борошно, т	59440,0	51057,0	85,9
Крупи, т	8014,0	7934,0	99,0
Хліб та вироби хлібобулочні, нетривалого зберігання, т	12476,0	10186,0	99,0
Цукор білий кристалічний буряковий, т	271652,0	142438,0	81,6
Білизна постільна, тис. т..	31,7	13,5	42,6
Зошити з паперу чи картону, т	1247,0	1247,0	100,0
Спирт етиловий т. неденатурований із вмістом спирту не менше 80 об. %, тис. дал.	3836,5	3640,7	94,9
Вікна та їх рами, двері та їх коробки і пороги, з пластмас, тис. т.	217,7	294,0	135,0
Цегла вогнетривка керамічна будівельна, млн. шт. умов. цегл.	4,2	5,2	123,8
Меблі кухонні, т..	36778,0	49556,0	134,7
Меблі для спалень, їдалень і віталень дерев’яні, т.	36421,0	48143,0	132,2

Джерело: Сформовано автором за даними Головного управління статистики в Тернопільській області

[1] Інформація сформована на підставі даних місячної звітності

Проведений аналіз даних табл. 2.13 демонструє суттєве зменшення у 2015 р. відносно 2014 р. виробництва м'яса великої рогатої худоби заморожене, - на 83,8 %, білизни постільної – на 57,4 %, виробів ковбасних – на 26,8 %, олії соняшникової нерафінованої та її фракції (крім хімічно модифікованої) на 26,5 %. При цьому у 3,8 рази збільшилося виробництво свіжого чи охолодженого м'яса великої рогатої худоби. За досліджуваний період відстежується збільшення виробництва соків фруктових та овочевих – на 13,5 %, на 3,2 % молока рідкого обробленого (пастеризоване, стерилізоване, гомогенізоване, топлене, пептизоване), на 35,0 % виробництво вікон та їх рам, дверей та їх коробок і порогів, з пластмас, а також на 23,8 % - виробництво цегли вогнетривкої керамічної будівельної.

Таким чином, здійснивши аналіз господарської діяльності підприємств АПК Тернопільського регіону, бачимо, що мають місце проблеми як у підприємствах сільського господарства так і промислових. Так у сільському господарстві області більш перспективним та актуальним є виробництво продукції рослинництва, тоді як галузь тваринництва тривалий час знаходиться у занедбаному стані, і поступово починає відроджуватися (здебільшого свинарство, поголів'я ВРХ та птахівництво). Промисловість області представлена в основному підприємствами харчової та переробної промисловості.

У процесі дослідження нами з'ясовано, що ефективність агропромислових підприємств значним чином залежить від ефективності системи управління, професійної компетентності персоналу підприємства, лідерських навиків керівництва, наявних ресурсів, і інших чинників. Незадовільною на даний час залишається державна підтримка сільськогосподарських товаровиробників. Також ми прийшли до висновку, що у найближчій перспективі необхідно оптимізувати систему управління як на рівні підприємств – низової ланки так і на рівні АПК як цілісної ефективної системи.

Висновки до ІІ розділу

1. Тернопільська область створена 4 грудня 1939 року. Площа Тернопільської області становить лише 13,8 кв. км. (2,3 % території України). Чисельність населення Тернопільської області становить 1065,7 тис. осіб, а щільність – 0,0771 тис. осіб на кв. км. У досліджуваній області зосереджено 18 міст, 4 з яких обласного підпорядкування (Тернопіль, Кременець, Чортків, Бережани), 17 селищ та 1023 сільських населених пункти. Клімат Тернопільської області помірно-континентальний, що створює надзвичайно сприятливі умови для здійснення сільськогосподарського виробництва. Відтак недалеке розташування Львівсько-Волинського вугільного басейну і індустріального Прикарпаття створює сприятливі умови для розвитку галузей промисловості.

2. Загальна земельна площа Тернопільської області становить 1382,4 тис. га. При цьому сільськогосподарські угіддя у 2015 р. займали 1042,6 тис. га, тоді як у 2012 р. – 1048,2 тис. га., тобто відстежується незначне зменшення. Питома вага ріллі становить 81,9 %, що вказує на пріоритетність сільськогосподарського виробництва. У Тернопільській області у 2015 р. налічувалося 1021 сільськогосподарське підприємство, що на 2,3 % менше, ніж у 2013 р. У 2015 році у структурі сільськогосподарських підприємств найбільшу питому вагу займали фермерські господарства – 56,4 %, відповідно на другому місці – господарські товариства – 20,2 %. Відтак найменшу питому вагу у зазначеній структурі займають державні підприємства, із загальною кількістю 6 одиниць, або 0,6 %. Промисловість Тернопільської області за рівнем розвитку серед областей України займає приблизно 22 місце. Проте показники виробництва окремих видів продукції займають домінуючі місця.

3. Рівень економічного розвитку країни, регіону чи окремої галузі значною мірою обумовлюється наявною сукупністю різного роду ресурсів, уміле та ефективне використання яких забезпечує досягнення поставлених

цілей та інших позитивних результатів. Сьогодні виокремилися проблеми, що стосуються не тільки залучення трудових ресурсів до процесу виробництва сільськогосподарської продукції, але й ефективного їх використання, сприяння підвищення потенціалу, розвитку та вдосконалення. За період 2014 – 2015 рр. середньооблікова кількість штатних працівників, зайнятих у сільському господарстві, мисливстві, лісовому господарстві, рибальстві та рибництві зменшилася на 9%, в тому числі у сільському господарстві на 10,7 %. Натомість у промисловості області відстежується зростання кількості штатних працівників на 13,2 %, що вважаємо позитивним явищем.

4. Здійснений аналіз витрат сільськогосподарських підприємств на виробництво сільськогосподарської продукції у 2015 р. наочно демонструє, що у їх структурі найбільшу питому вагу займають матеріальні витрати із показником 5046096,1 тис. грн., що становить 75,5 %. Отже, можна констатувати, що вартість матеріальних ресурсів зростає непропорційно вартості трудових ресурсів. На основі співставлення показники щодо кількості в області сільськогосподарських підприємств (1021 у 2015 р.), їх посівні площі та наявну кількість тракторів і сільськогосподарських машин, то спостерігається дуже низький рівень забезпеченості транспортними засобами (до 50 % від нормативної технологічної потреби), а в окремих підприємствах – практична їх відсутність, що актуалізує доцільність формування та розвитку кооперативних та аграрних сервісних підприємств.

5. На основі проведених досліджень нами з’ясовано, що ефективність системи управління агропромисловими підприємствами презентується економічною, організаційною та соціальною ефективністю. Економічну ефективність системи управління презентують економічні результати агропромислових підприємств, отримані внаслідок здійснення господарської діяльності; організаційна ефективність – якість організаційної системи управління; соціальна ефективність – демонструє наявні умови роботи і відпочинку працівників, а також наявні соціальні гарантії. Слід також

зазначити, що вітчизняні учені-аграрники виокремлюють і технологічну ефективність.

6. Сільськогосподарські підприємства області в основному спеціалізуються на вирощуванні зернових культур, цукрових буряків, картоплі та овочів. Відтак у 2015 р. порівняно із 2010 р. дещо зменшилися площі під зерновими культурами – на 4,1 %, цукровими буряками – на 73 %, і збільшилися площі під овочами – на 19,6 % та під картоплею – на 0,9 %. Також у 2015 р. порівняно із 2014 р. у сільськогосподарських підприємствах Тернопільського регіону збільшилася урожайність соняшнику – на 11,1 % та плодів і ягід – на 6,4 %. У свою чергу, за досліджуваний період зменшилися показники урожайності зернових культур – на 10,3 %, картоплі – на 20,7 %, сої – на 32,6 %, ріпаку та цукрових буряків – на 5,6 % та 5,2 % відповідно. Якщо у 2014 р. в області 18,8 % сільськогосподарських підприємств були збитковими, то у 2015 р. даний показник становив вже лише 14,5 %. Так у 2015 р. сільськогосподарські підприємства області отримали 249,7 млн. грн. чистого прибутку.

7. У процесі дослідження нами з’ясовано, що ефективність агропромислових підприємств значним чином залежить від ефективності системи управління, професійної компетентності персоналу підприємства, лідерських навиків керівництва, наявних ресурсів, і інших чинників. Незадовільною на даний час залишається державна підтримка сільськогосподарських товаровиробників. Також ми прийшли до висновку, що у найближчій перспективі необхідно оптимізувати систему управління як на рівні підприємств – низової ланки так і на рівні АПК як цілісної ефективної системи.

РОЗДІЛ ІІІ
НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ РЕГІОНУ

3.1 Напрями оптимізації системи управління АПК регіону

Трансформаційні процеси в аграрному секторі економіки неоднозначно вплинули на систему управління АПК загалом. Адже господарюючі суб'єкти агропромислового комплексу нашої країни отримали самостійність, до якої апріорі не були готові. Тобто мається на увазі, що керівники агропромислових підприємств не мали навичок роботи в умовах вільної конкуренції, що призвело до негативних змін в системі управління підприємством, а також до руйнування існуючих міжгалузевих зв'язків та відносин. Відтак наслідком такого стану агропромислових підприємств було послаблення впливу на них державних органів управління, так як до чинного Законодавства із запізненням вносилися зміни щодо врегулювання та становлення нових відносин в АПК.

Загалом система державного управління являє собою наявність умов щодо розвитку та реалізації наявного потенціалу громадян, а також ефективного функціонування підприємств та організацій національної економічної системи. На основі цього можемо констатувати, що розвиток агропромислового комплексу України залежить від міри обґрунтованості відносин між державою та господарюючими суб'єктами даної галузі. Досвід зарубіжних розвинених країн свідчить, що за умови наявної ефективної державної політики, практично усі господарюючі суб'єкти АПК є високоефективними.

На основі аналізу сучасного стану агропромислових підприємств Тернопільського регіону можемо констатувати, що державна підтримка їх діяльності є мізерною, а в окремі роки взагалі відсутня. Це пояснюється тим, що в держаному бюджеті України передбачені асигнування направлені на

підтримку та розвиток діяльності здебільшого великих підприємств (аграрних холдингів). Натомість невеликі за розмірами агропромислові підприємства змушені самостійно вирішувати проблеми, безпосередньо пов'язані із існуванням на ринку та отриманням позитивних результатів від здійснення господарської діяльності.

Окрім цього, здійснений нами аналіз показує, що державна політика підтримки та розвитку АПК України є неефективною, а в окремих випадках руйнівною. Зокрема це стосується проведення аграрної реформи, внаслідок якої відбулося розпаювання, а фактично – руйнування матеріально-технічної бази агропромислових підприємств. Також проведення низки економічних реформ сприяла актуалізації та розвитку монопольних агропромислових підприємств та тіньового ринку і капіталу.

Управління АПК регіону має важливе значення для господарюючих суб'єктів галузі, з огляду на власне моніторинг реалізації державної аграрної політики, а також на формування та організацію пріоритетних напрямів розвитку агропромислового комплексу в межах регіону (області, краю). Адже формування регіональної політики функціонування та розвитку АПК має важливе значення, зокрема у контексті організації максимального використання наявних ресурсів з метою виробництва продовольства та продукції сільського господарства для забезпечення потреб регіону (максимального насичення ринку агропродовольчою продукцією за рахунок місцевого виробництва).

Аналізуючи систему управління АПК загалом, можемо констатувати, що остання характеризується складністю і є вертикально-орієнтованою ієрархічною системою органів державного управління на національному, регіональному та локальному рівнях. У Постанові Кабінету Міністрів України «Про упорядкування структуру апарату центральних органів виконавчої влади, їх територіальних підрозділів та місцевих державних адміністрацій» № 179 від 12.03.2005 р. вказано, що центральний рівень державного управління представлений галузевим міністерством, а обласний

та районний – відповідно його територіальними структурними підрозділами (рис. 3.1).

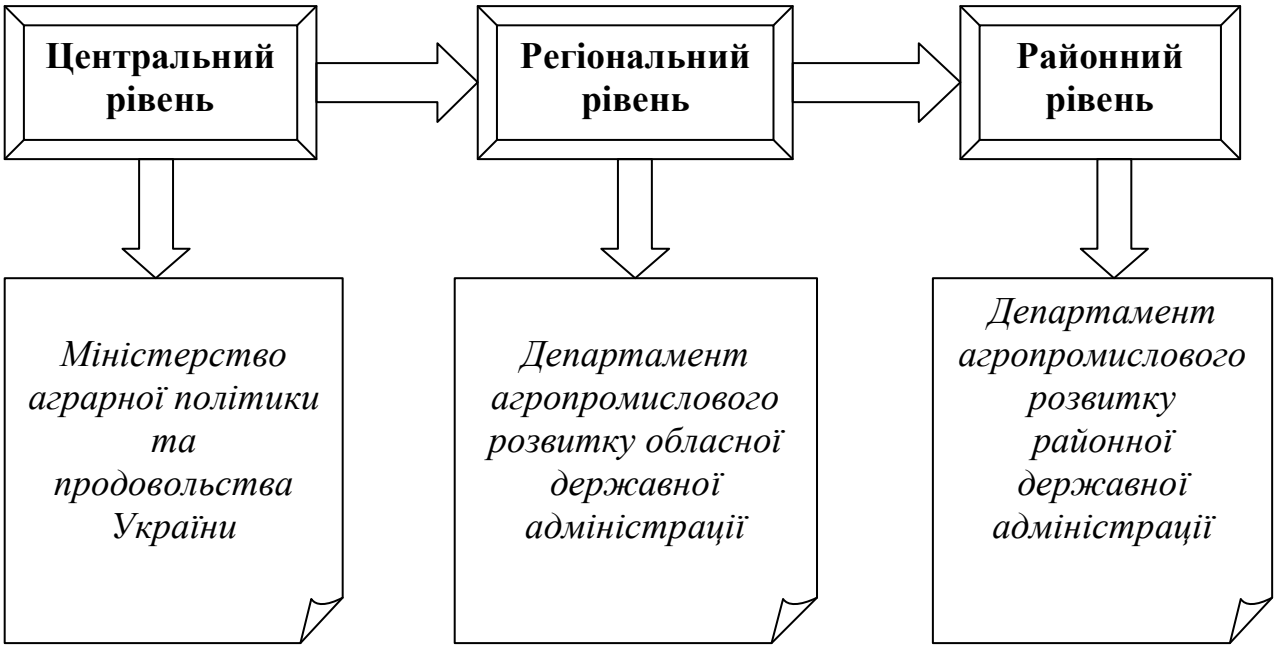

Рис. 3.1 Основні складові системи управління АПК

Джерело: Самостійно розроблено автором на основі проведених досліджень

Нами з'ясовано, що на ефективність розвитку та управління АПК впливає відсутність системного та комплексного підходу щодо реалізації економічних та інших реформ, а також у прийнятті нормативно-правового забезпечення. Особливу увагу сьогодні необхідно приділяти вивченню та застосуванню зарубіжного досвіду здійснення управління АПК, з метою використання ефективних інструментів менеджменту та усунення застарілих вітчизняних стереотипів реалізації управління.

Чинна система управління потребує удосконалення на усіх ієрархічних рівнях, починаючи від низової ланки – агропромислових підприємств, і закінчуючи центральним органом управління – Міністерства аграрної політики і продовольства. Посиленню державного регулювання економічних процесів сприятиме виокремлення АПК як єдиного цілісного об'єкта

управління. Нами виокремлено основні причини низького рівня ефективності системи управління АПК:

- усунення держави від реалізації регулюючих функцій, зокрема у контексті координації міжгалузевих взаємовідносин та еквівалентності обміну сільськогосподарської та промислової продукції;
- невідповідність чинної системи управління умовам ринкової економіки та специфіки адміністративно-територіального укладу;
- відсутність послідовності та взаємозв'язку аграрних трансформацій.

Наведене вище та реалії АПК України свідчить про необхідність перегляду існуючої структури управління загалом та на рівні регіону та здійснення її модернізації на основі функціонального та програмно-цільового принципів.

Оптимізація системи управління АПК регіону відбувається на основі формування концепції економічного розвитку регіону та системи державного регулювання розвитку регіонів. До основних причин послаблення управління АПК України слід віднести трансформаційні процеси аграрної сфери, де не було чіткого взаємозв'язку між державним управлінням та приватними землевласниками. З іншого боку приватні землевласники також залишилися без державної підтримки та належного Законодавчого обґрунтування їх прав, обов'язків та умов здійснення діяльності і розвитку. Відтак відбулося порушення системи управління агропромисловим комплексом як цілісного об'єкта, оскільки чинні органи управління локального та регіонального значення за умов відсутності фінансово-адміністративних важелів впливу на новоутворених землевласників не змогли зайняти належне місце в системі управління.

Таким чином, сьогодні необхідно оптимізувати чинну систему управління АПК регіону, зокрема у контексті використання сучасного інформаційного забезпечення, основаного на передових технологіях, які функціонують на принципі відкритості та використовують єдиний для усіх

користувачів простір (інформаційний, адресний, і т. д.). Отже, одним із основних напрямів оптимізації структури управління АПК є впровадження сучасних інформаційних технологій.

Відтак наявність ефективної та сучасної інформаційної системи АПК регіону забезпечить можливість для усіх суб'єктів та бажаючих громадян отримувати достовірну, точну та повну інформацію у найкоротші терміни. Це дозволить керівникам агропромислових підприємств своєчасно здійснювати моніторинг ринкової кон'юктури та своєчасно приймати ефективні управлінські рішення для уникнення кризових ситуацій на підприємстві.

Так під інформаційною складовою системи управління АПК регіону слід розуміти сукупність ресурсів (людських, інформаційних, технічних) та методів (економічних, адміністративних, соціологічних, статистичних і інших), що у своїй взаємодії забезпечують автоматизацію процесу збору та обробки інформації, а також розробки процедур реалізації управлінських функцій для забезпечення ефективного управління об'єктами, системами та процесами.

Таким чином, беручи до уваги основне призначення інформаційної складової системи управління АПК на рівні регіону, необхідно забезпечити організацію процесу надходження даних із районів та безпосередньо сформувати надійні інформаційні канали. Мається на увазі оптимізація чинної процедури надходження інформації, яка потребує значних затрат часу та трудових ресурсів. Відтак на рис. 3.2 нами представлено дворівневу інформаційну складову системи управління розвитком процесу виробництва агропромислової продукції на рівні регіону.

Таким чином, у регіоні створюється так званий банк даних щодо стану агропромислового виробництва у розрізі адміністративних районів, що забезпечує здійснення оперативного аналізу стану АПК області у певний період часу та прийняття на цій основі відповідних рішень. Відтак інформація щодо стану та умов функціонування АПК регіону направляється

вищим органам управління.

Рис. 3.2 Інформаційна складова системи управління розвитком процесу виробництва агропромислової продукції на рівні регіону

Джерело: Розроблено автором на основі проведених досліджень

Зокрема інформаційна складова системи управління включає такі підсистеми: реструктуризації аграрних підприємств; розвитку ринкової

інфраструктури аграрного ринку; дорадча служба; підсистема аналізу та прогнозування. До основних функцій інформаційної складової системи управління АПК регіону належать: здійснення моніторингу виробництва агропромислової продукції в межах регіону; розробка цільових програм та проектів розвитку галузей АПК; формування інфраструктури аграрного ринку; розробка практичних рекомендацій щодо застосування новітніх систем землеробства і тваринництва; реалізація державної аграрної політики.

М.І. Долішній – академік НАН України вказував, що обґрунтування ролі держави та визначення основних завдань врегулювання процесу виробництва агропромислової продукції – компетенції вітчизняної аграрної науки. Держава повинна виступати стимулюючим чинником, який врегульовує розвиток агропромислового комплексу. Відповідно власники сільськогосподарських земель повинні усвідомлювати важливість раціонального та ефективного використання головного ресурсу сільськогосподарського виробництва. Крім цього, повинна бути розроблена концепція аграрної політики на усіх ієрархічних рівнях системи управління АПК та обумовлені механізми її реалізації. При цьому важливу роль відіграє збалансованість агропромислового виробництва у всіх аспектах та наявність цивілізованої структурної моделі управління АПК з чітким обґрунтуванням основних завдань та функціональних засад управління агропромисловим комплексом на рівні регіону [14, с. 85].

Одним із напрямів оптимізації системи управління АПК регіону є здійснення розподілу функцій державного врегулювання на економічні та адміністративні (рис. 3.3). Аналіз чинної структури управління АПК регіону демонструє, що особливу увагу необхідно акцентувати на необхідності застосування економічних методів та важелів з метою координації роботи державних органів управління. Відтак необхідно забезпечити функціонування чинних органів управління АПК та сприяти формуванню спеціалізованих органів управління, котрі б охопили діяльність агропромислових формувань, ринкових структур та маркетингову діяльність.

Рис. 3.3 Функції державного управління АПК на регіональному рівні

Джерело: Розроблено автором на основі проведених досліджень

Оптимізована система управління АПК регіону насамперед повинна орієнтуватися на організацію ефективної діяльності агропромислових підприємств та вирішенні соціальних проблем. Систему управління АПК регіону необхідно модернізувати у контексті формування єдиної системи державно-господарського управління АПК регіону з наявним повним циклом виробництва агропромислової продукції. Розвиток АПК регіону сприятиме розвитку аграрного ринку, формуванню його інфраструктури та водночас забезпечить вироблення методики прийняття ефективних управлінських рішень щодо раціоналізації використання наявних ресурсів.

Таким чином, здійснивши аналіз сучасного стану системи управління АПК регіону, вважаємо, що остання потребує подальшого вивчення та удосконалення, зокрема уточнення функцій державного та регіонального управління, враховуючи умови та зміни ринкової економічної системи. Організовуючи та здійснюючи управління агропромисловим комплексом на усіх ієрархічних рівнях, відповідні органи (Міністерство аграрної політики та продовольства, Департамент агропромислового розвитку обласної/районної державної адміністрації), керівники агропромислових підприємств, учені-аграрники повинні формувати реальні, ринково-орієнтовані та ефективні стратегії розвитку АПК і паралельно працювати над розробленням ефективного організаційно-економічного механізму їх реалізації. Тобто мається на увазі, що в основі стратегії розвитку АПК повинні знаходитися основні результати діяльності та наявних проблем агропромислових підприємств, порівняльний аналіз ринкової інфраструктури вітчизняних та зарубіжних аграрних ринків, інформаційне забезпечення функціонування АПК, тощо.

Вважаємо, що найближчим часом необхідно забезпечити покращення ситуації в агропромисловому комплексі, а саме оптимізувати систему управління у контексті вирішення проблем з метою виведення АПК із затяжного кризового стану. Відтак насамперед необхідно переглянути структуру управлінських органів АПК на усіх ієрархічних рівнях, зокрема їх

повноваження, відповідальність та функції, які б базувалися на наступних принципах:

- вертикальної підпорядкованості (це стосується органів управління, які вирішують питання держаного характеру);
- обслуговуючого характеру (забезпечити співпрацю управлінських структур та агропромислових підприємств, а не виключно здійснення моніторингу діяльності);
- соціальної спрямованості (цілей та завдань АПК, що є надзвичайно важливо на даному етапі становлення та розвитку національної економічної системи);
- забезпеченості ресурсами (зокрема фінансовими для організації виробництва та забезпечення розширеного відтворення галузі);
- забезпеченості висококваліфікованими кадрами (на основі виокремлення мотивів престижності роботи в структурі АПК).

Також важливо забезпечити реалізацію адаптивних функцій на основі створення окремих управлінських відділів ринкового аналізу та цінового моніторингу з метою формування прогнозів ринкової кон’юктури для забезпечення ефективної діяльності і розвитку окремих суб’єктів та в цілому АПК.

3.2 Шляхи вирішення проблем кадрового забезпечення підприємств АПК

Із Концепції реформування та розвитку аграрної освіти та науки від 6 квітня 2011 р. № 279 – р. випливає, що має місце гостра необхідність створення інноваційної системи розвитку агропромислового комплексу у такому загальному вигляді «аграрна освіта – аграрна наука – аграрне виробництво» та актуалізація співпраці між центральними та місцевими органами виконавчої влади стосовно розв'язання проблем функціонування та розвитку аграрної освіти і науки.

Також у Концепції вказується наявність проблеми підготовки висококваліфікованих робітничих кадрів та фахівців з повною вищою освітою для втілення наукових розробок вітчизняних учених в АПК [16]. Рівень розвитку та функціонування вітчизняної аграрної освіти та науки не спроможний поки-що задовольнити соціально-економічні потреби суспільства та вирішити проблеми, пов'язані із розвитком виробництва та забезпеченням продовольчої безпеки країни.

Наявність проблем кадрового забезпечення агропромислового комплексу пояснюється багатьма причинами, зокрема основні з них:

- недосконаліть системи планування та прогнозування необхідної кількості працівників (робітничих кадрів та фахівців з повною вищою освітою) для забезпечення своєчасної їх підготовки та навчання;
- зменшення розміру асигнувань з державного бюджету України на розвиток та оновлення матеріально-технічної бази провідних наукових установ та вищих аграрних навчальних закладів;
- низькі показники ефективності наявних наукових установ, підпорядкованих НААН України та аграрних ВНЗ усіх рівнів акредитації, зокрема через відсутність практичного взаємозв'язку між наукою та виробництвом;
- практична відсутність фінансування впровадження інноваційних

розробок в АПК;

- нечітке формулювання на загальнодержавному рівні пріоритетних напрямів розвитку АПК та аграрної науки, що не забезпечує якість та доцільність виконуваних науково-дослідних робіт;
- недосконале формування держаних замовлень наукової продукції та відсутність досконалого механізму впровадження наукових пропозицій та розробок на виробництві (галузях АПК);
- невідповідність наявної матеріально-технічної бази аграрних ВНЗ, професійно-технічних навчальних закладів, наукових установ та запитів провідних аграрних підприємств щодо знань та вміння використовувати (обслуговувати) сучасне матеріально-технічне устаткування;
- відсутність мотиваційних чинників (соціальне забезпечення, рівень заробітної плати, престижність роботи і т.д.) для випускників аграрних ВНЗ.

Сучасний стан та виклики ринкової економіки потребують висококваліфікованих фахівців для нівелювання негативного впливу на діяльність та розвиток агропромислових підприємств, які займають надзвичайно важливе місце у національній економічній системі. Відтак сьогодні підготовка фахівців відбувається у складних, дещо суперечливих економічних, соціальних, політичних та ідейних умовах, що повинно сприяти формуванню креативного мислення, новітніх підходів до вирішення проблем, накопичення знань з етики та ділового спілкування, становлення чіткої громадянської позиції.

Отже, кадри АПК – це висококваліфіковані, спеціально підготовлені для здійснення агропромислової діяльності працівники, грамотне використання яких забезпечує максимальну віддачу їх здатностей: професійних, освітніх та особистих. Сьогодні в АПК затребуваними є працівники з високим рівнем професійної фахової підготовки, з аналітичним складом мислення, спроможні здійснювати аналіз результатів поточної діяльності, а також формувати прогнозні результати, визначаючи при цьому

основні завдання та напрями. Окрім цього, працівники повинні вміти передбачити можливі незаплановані витрати виробництва та своєчасно використовувати наявні ресурси, формувати стратегію діяльності як окремого підприємства так і АПК загалом та розробити шляхи її реалізації.

Наявність сучасних технологій організації роботи з кадрами забезпечують оперативне розуміння динамічних змін соціально-економічних процесів, їх змісту та умов роботи, а також формують вміння нівелювати деформації кадрового забезпечення, що виникають у зв'язку із ігноруванням використання новітніх технологій.

Проведені дослідження вказують на наявність взаємозв'язку між сталим розвитком АПК та професіоналізму керівників. При цьому констатуємо, що сьогодні в агропромисловому комплексі має місце нестача висококваліфікованих управлінців.

Відтак на основі вище наведеного та власних досліджень вважаємо, що є гостра необхідність оптимізації системи формування і використання кваліфікованих працівників агропромислових підприємств. При цьому необхідно враховувати особливості (загальні і специфічні) відтворювальних процесів у сільському господарстві, особливості формування повного циклу виробництва на базі агропромислових підприємств, що зумовлюються недосконалістю ринкового середовища (рівень інвестиційної привабливості, брак фінансових ресурсів, диспаритет цін, тощо).

Так процес підготовки та забезпечення АПК висококваліфікованими кадрами потребує проходження наступних етапів:

- розробка стратегії розвитку АПК, зокрема на інноваційних засадах та розрахунок потреби у висококваліфікованих кадрах за галузями і відповідно спеціальностями;
- забезпечення на загальнодержавному рівні організації робіт з підготовки висококваліфікованих кадрів для АПК та освоєння ними інноваційних програм та проектів;
- удосконалення чинної системи та процесів здійснення підготовки

професійних кадрів для АПК;

- формування Законодавчого підґрунтя для здійснення підготовки та перепідготовки працівників агропромислових підприємств;
- освоєння та розвиток нових напрямів підготовки високопрофесійних кадрів для АПК з врахуванням умов та вимог ринкової економіки.

У цьому напрямку пропонуємо здійснювати кадровий моніторинг, під яким слід розуміти управлінсько-аналітичну технологію цілісного вивчення стану, рівня забезпеченості та інших показників кадрового забезпечення підприємства за відповідний період (рис. 3.4).

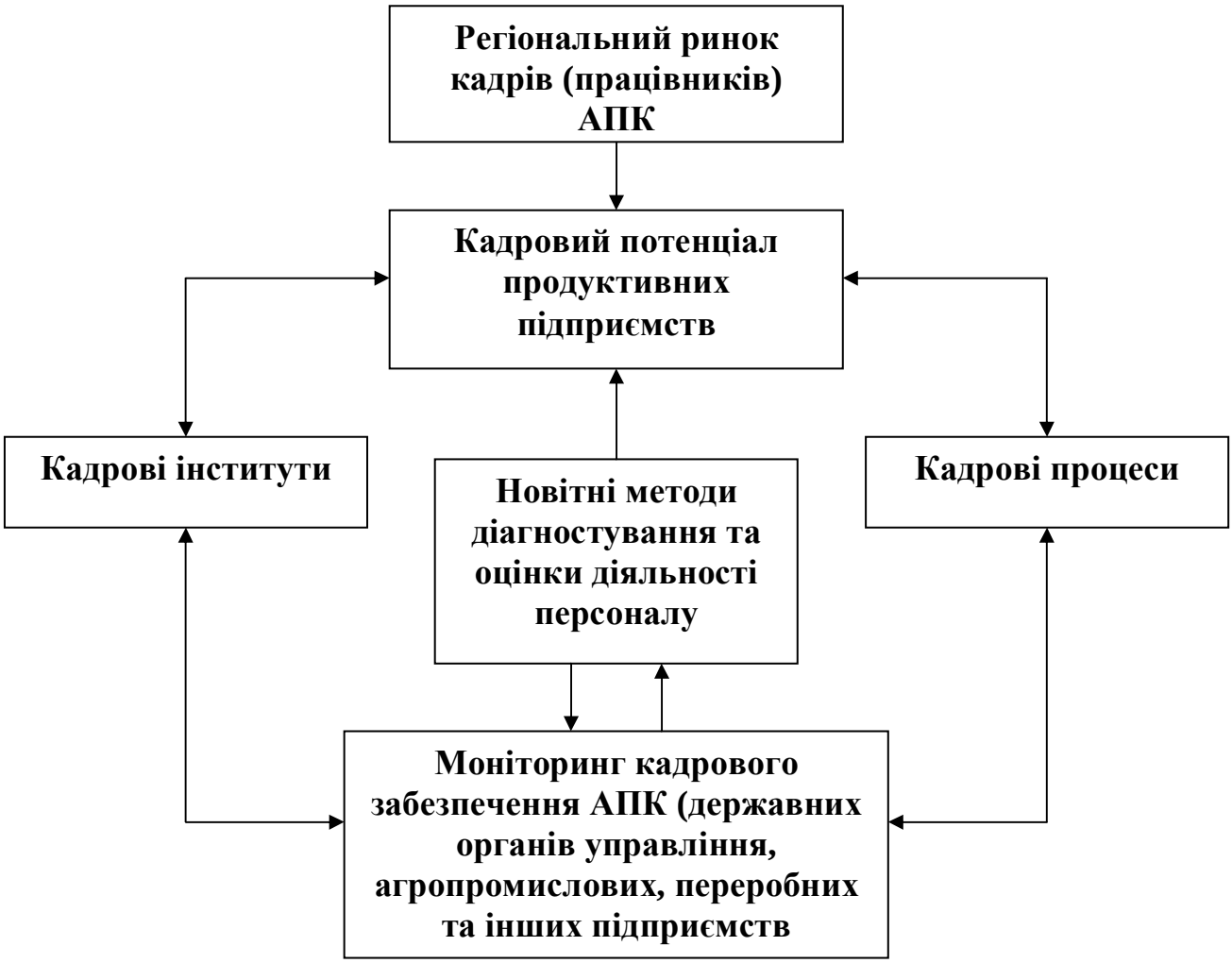

Рис. 3.4 Структура системи кадрового моніторингу

Джерело: Розроблено автором на основі проведених досліджень

Закордонний та вітчизняний досвід свідчить, що кадровий моніторинг поряд з іншими поширеними методами оцінювання та діагностування

персоналу є одним з ефективних способів формування системи кадрового потенціалу. Нами з'ясовано, що сьогодні в агропромислових підприємствах діяльність кадрових підрозділів зводиться до номінального обліку працівників та забезпечення підбору персоналу у відповідності до вільних вакансій. Вважаємо, що такі процеси гальмують розвиток підприємств в цілому та знижують їх конкурентоспроможність, що в кінцевому результаті призведе до відтоку (звільнення, переходу) висококваліфікованих працівників. Отже, за таких умов актуалізується необхідність формування на підприємствах АПК кадрової політики та стратегії, основна мета яких полягає у формуванні та розвитку кадрового потенціалу підприємства , спроможного оперативно реагувати на виклики ринкового середовища та зміни, пов'язані із впровадженням інновацій. На рис. 3.5 нами приведено основні шляхи оптимізації системи управління персоналом в підприємствах АПК.

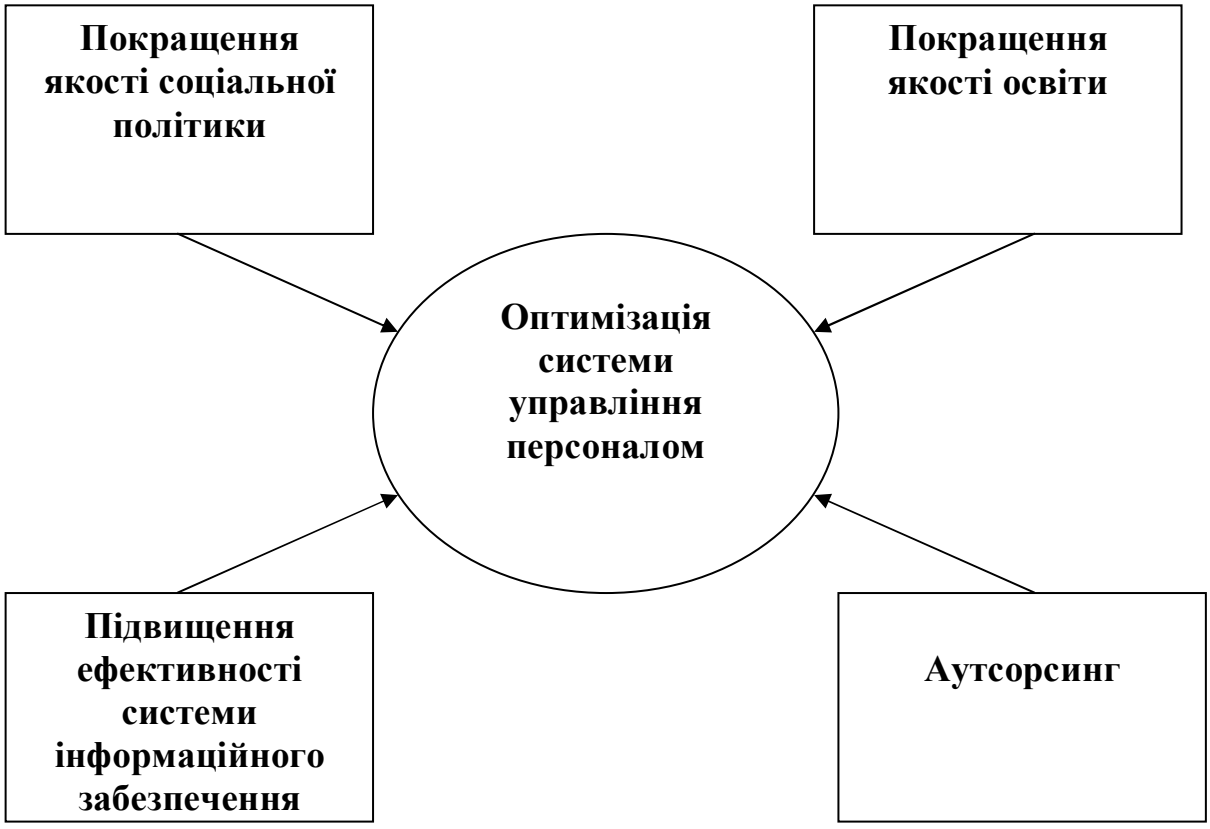

Рис. 3.5 Шляхи оптимізації системи управління персоналом

Джерело: Розроблено автором на основі проведених досліджень

Отже, основними шляхами оптимізації системи управління персоналом

в підприємствах АПК є вирішення наступних проблем: покращення якості соціальної політики; покращення якості освіти; підвищення ефективності системи інформаційного забезпечення агропромислових підприємств та аутсорсинг. Зауважимо, що в нашій країні поки-що найпоширенішими заходами аутсорсингу є наступні:

- функціональний, який передбачає передачу окремих функцій за умов розробки нових проектів, а також отримання послуг кваліфікованих працівників (юриста, бухгалтера, фінансиста, маркетолога, дизайнера, програміста, і ін.), і можливе обслуговування технічних засобів, здійснення кадрового адміністрування;
- операційний, що передбачає делегування окремих операцій, безпосередньо пов’язаних із зберіганням і транспортуванням виробленої продукції та товарів;
- ресурсний, який базується на оренді вільних технічних засобів, устаткування та споруд, в окремих випадках складських приміщень та торговельних площ.

Таким чином, з метою економії різного роду ресурсів, агропромислові підприємства вибірково (за необхідності) користуються послугами висококваліфікованих спеціалістів та організацій для ефективного вирішення поставлених завдань.

На нашу думку, в умовах дефіциту висококваліфікованих кадрів та дефіциту фінансових ресурсів в агропромислових підприємствах, такі дії є виправданими. Проте нами з’ясовано, що аутсорсинг не набув масового поширення в Україні у зв’язку із відсутністю Законодавчого обґрунтування та врегулювання його основних процесів. На нашу думку, у Господарському кодексі України чітко визначені права сторін через укладення господарських договорів, а у Конституції України кожному громадянину гарантовано право здійснювати підприємницьку діяльність, яка не забороняється іншими Законами. Тому на поширення аутсорсингу відсутність спеціального Закону не впливає.

Нами з’ясовано, що у агропромислових підприємствах має місце зниження рівня кваліфікації працівників, що є перешкодою для забезпечення становлення конкурентоспроможного виробництва. Такий стан та тенденції пояснюються низьким рівнем інвестування процесів відтворення кадрового потенціалу в АПК у розрізі окремих регіонів та країни загалом, розміри якого не спроможні забезпечити необхідних відтворювальних процесів. З іншого боку, відсутність належних умов роботи, побуту та відпочинку, недостатнє матеріальне забезпечення, і інші фактори негативно позначаються на бажанні молодих фахівців працювати в агропромислових підприємствах, особливо розташованих у сільській місцевості та поповнювати персонал вказаних підприємств.

Відтак з метою вирішення проблеми своєчасного та повного забезпечення кваліфікованими кадрами агропромислових підприємств доцільно на рівні підприємств розробляти кадрові стратегії паралельно або як складову Генеральної стратегії. Відтак в основі кадрової стратегії є розробка шляхів та способів управління наявними кадрами задля досягнення обумовлених стратегічних цілей.

При цьому кадрова політика агропромислових підприємств повинна ґрунтуватися на забезпеченні розвитку виробництва, раціонального використання ресурсів, забезпечення оптимального поєднання галузей АПК, кооперації підприємств, здійснення управління продуктивністю праці, забезпечення мотиваційного процесу, впровадження моніторингу якості усіх процесів та результатів на підприємстві (рис. 3.6). У свою чергу, здійснення об’єктивної оцінки ефективності процесу управління кадрами в підприємствах АПК повинно базуватися на оцінці наступних взаємопов’язаних компонентів: результати досягнення поставлених цілей (соціально-економічний ефект); співвідношення отриманих результатів і понесених витрат (соціально-економічна ефективність); забезпечення високих якісних характеристик персоналу підприємства (взаємодія соціально-економічного ефекту і соціально-економічної ефективності).

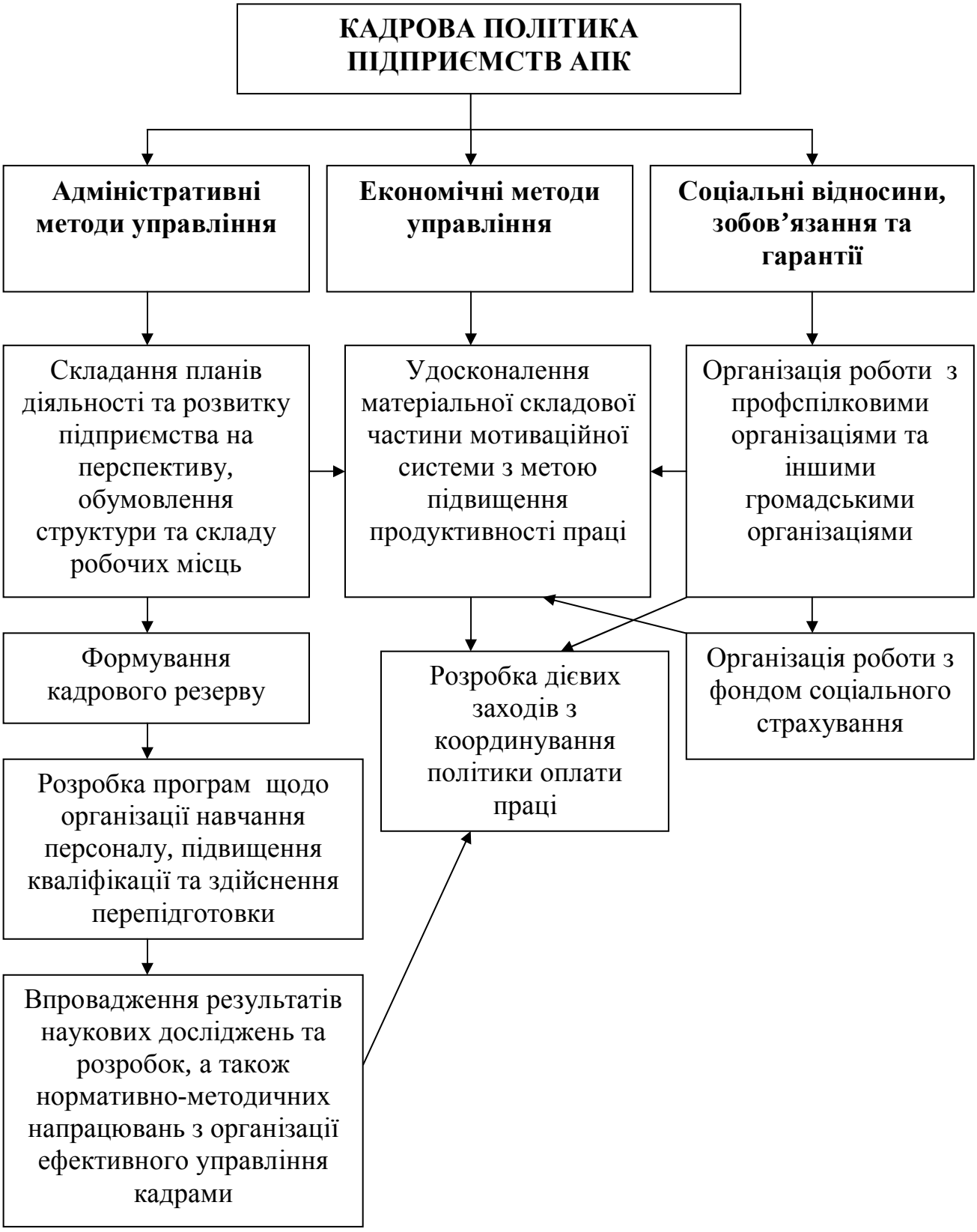

Рис. 3.6 Типова структура кадрової політики агропромислових підприємств

Джерело: Розроблено автором на основі проведених досліджень

Зазначимо, що для агропромислових підприємств важливо

відпрацювати власну структуру кадрової політики, ґрунтовно вивчаючи, розвиваючи та удосконалюючи кожен із напрямів, забезпечуючи при цьому стратегію діяльності підприємства, мотиваційну систему та соціальні відносини на основі впровадження науково-методичних матеріалів з організації ефективного управління кадрами. Це забезпечить формування стратегічного напряму кадрової роботи агропромислових підприємств як результат компромісної взаємодії пріоритетів реалізації державної політики зайнятості, стратегії функціонування та розвитку власне підприємства, активізації трудової діяльності та факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства, діяльність яких орієнтована на отримання економічного та соціального ефектів за умов дотримання норм чинного Законодавства України.

Таким чином, для вирішення проблем кадрового забезпечення підприємств АПК насамперед необхідно реформувати аграрну освіту і науку, використовуючи інноваційні підходи, що забезпечить підвищення показників якості, результативності та ефективності у процесі використання кадрового і наукового потенціалу, і на цій основі забезпечення стабілізації конкурентоспроможності АПК та підвищення добробуту населення.

3.3 Перспективи впровадження інновацій в АПК

Сьогодні ключовим фактором для підвищення конкурентоспроможності підприємств АПК є впровадження інновацій. Адже практичне використання досягнень НТП дозволить знизити питомі виробничі витрати, що позитивно вплине на кінцеві результати діяльності агропромислових підприємств (збільшення прибутку). З іншого боку практичне використання інноваційних розробок агропромисловими підприємствами сприятиме їх виходу із стану детехнолізованої та деіндустріалізованої сировинної бази економічно розвинених європейських країн.

Для відновлення позицій України на світових аграрних ринках, необхідно застосовувати комплексний підхід, зокрема інноваційну модель розвитку, яка зорієнтована на формування організаційних, економічних, правових та соціальних умов, які спроможні забезпечити ефективне відтворення, використання та розвиток наукового і технічного потенціалу нашої країни шляхом впровадження екологічно безпечних та ресурсозберігаючих технологій вітчизняного та зарубіжного походження.

Проте сьогоднішній стан агропромислових підприємств характеризується глобальним впливом результатів технологічної модернізації, використання яких не завжди економічно-доцільне та не повною мірою задовольняє потреби вітчизняних товаровиробників. Тому щодо вибору та застосування продукту інноваційного ринку потрібно підходити з врахуванням вітчизняних особливостей організації процесу виробництва сільськогосподарської продукції, національних інтересів та дотримання правил технологічної безпеки.

Нами з’ясовано, наявність основних факторів, котрі дещо сповільнюють процес впровадження інновацій в підприємствах АПК: зниження обсягів та темпів виробництва сільськогосподарської продукції; слабке оновлення машинно-тракторного парку та технологічного

устаткування; домінування експорту сировинної сільськогосподарської продукції; занедбаний стан аграрної освіти і науки; незатребуваність наукових результатів та розробки; високо-інтенсивне та виснажливе нераціональне використання сільськогосподарських земель; відсутність проведення процедури оцінки якісних характеристик ґрунтів, які використовуються на умовах оренди; слабка державна підтримка підприємств АПК; тощо.

Зауважимо, що в Україні поряд з дрібними фермерськими господарствами, середніми за розмірами землекористування, приватними підприємствами (за різними організаційно-правовими формами господарювання) активного розвитку та поширення набули вертикально інтегровані структури, - агропромислові холдинги, які, власне і є лідерами щодо впровадження у виробництво передових науково-технічних розробок. Найбільш затребуваними є інноваційні технології галузей рослинництва, тваринництва, а також впровадження енергозберігаючих систем землеробства.

Так у рослинництві користуються попитом інновації, пов’язані із селекційною роботою, генною інженерією, генетично-модифікованими організмами, розвитком системи органічного землеробства, систем краплинного зрошення, використанням космічних технологій у сільському господарстві та розвитку нанотехнологій. У табл. 3.1 нами приведений аналіз перспектив та наявних проблем щодо використання інноваційних продуктів у галузі рослинництва.

Важливу роль при нарощуванні обсягів виробництва рослинницької продукції відіграють інновації селекції. Нами з’ясовано, що сьогодні в Україні селекцією сільськогосподарських культур займаються біля 100 наукових установ, що проводять селекційну роботу з більш як 300 видами рослин, незважаючи на слабке державне фінансування та швидку плинність кадрів через низький рівень заробітної плати [22, с. 41].

Таблиця 3.1

Використання сучасних технологій у рослинництві

Перспективи	Наявні проблеми
1	2
Здійснення селекції сільськогосподарських культур	
• покращення якостей сортів; • підвищення стійкості до мінливих ґрунтових, природно-кліматичних умов та шкідників; • підвищення показників урожайності; • отримання насіння елітних сортів сільськогосподарських культур.	• неефективна державна підтримка; • застаріле або взагалі відсутнє технологічне устаткування; • потреба вкладення значних фінансових інвестицій; • потреба у впровадженні інноваційних технологій для формування вихідного селекційного матеріалу.
Розвиток генної інженерії та генетично-модифікованих організмів	
• забезпечення стійкості рослин від хвороб, шкідників та від понесення втрат урожаю; • підвищення показників урожайності культур та покращення якісних характеристик продукції; • підвищення стійкості проти гербіцидів; • самостійне вироблення рослинами пестицидів; • спрощення вимог по догляду та переробці продукції; • економія витрат щодо вирощування генно-модифікованих організмів.	• показники токсичності генно-модифікованих продуктів; • наявність канцерогенного та мутагенного ефектів; • накопичення гербіцидів у продукції; • зниження поживності продукції; • шкідливість для здоров’я людини; • поява алергічних реакцій, пригнічення імунітету.
Система органічного землеробства	
• відсутнє використання пестицидів та добрив; • відмова від генно-модифікованих організмів, антибіотиків; • нівелювання шкідливого впливу сільськогосподарського виробництва на навколишнє природне середовище.	• відсутність нормативно-правового забезпечення; • необхідність формування системи державного дотування; • наявність проблем здійснення сертифікації органічної продукції; • складність організації природного (біологічного походження) захисту рослин.

продовження табл. 3.1

1	2
Краплинне зрошення	
• забезпечення рослин в посушливих умовах достатнього зволоження; • економія води, добрив, електроенергії; • зменшення поширення ерозії ґрунтів; • можливість освоєння для обробітку малопридатних земельних площ; • одночасне виконання поливу та агротехнічних робіт.	• слабка державна підтримка та відсутність фінансування програм по встановленню та обслуговуванню зрошувальних систем; • відсутність науково-технічної програми краплинного зрошення з цільовим призначенням; • вартість будівництва та обслуговування систем краплинного зрошення; • відсутність парку зрошувальної техніки; • ймовірне засмічення та пошкодження обладнання систем краплинного зрошення.
Використання космічних технологій в сільському господарстві	
• визначення реальних розмірів посівних площ та усіх наявних угідь; • здійснення прогнозів валових зборів та втрат урожаю; • попередження кризових ситуацій та явищ.	• потреба значних фінансових ресурсів, в. т. ч. інвестицій; • необхідність розробки значної кількості науково-дослідних робіт; • потреба інтелектуального потенціалу; • необхідність залучення до роботи висококваліфікованих спеціалістів та науковців.
Використання та розвиток нанотехнологій	
• застосування мікродобрив сприяє збільшенню показників урожайності; • низький рівень токсичності наноматеріалів; • забезпечують прискорення фотосинтезу та озонення повітря; • сприяють посиленню захисних властивостей рослин.	• недостатнє вивчення властивостей наноматеріалів та механізму дії нанотехнологій; • слабка державна підтримка розвитку нанотехнолгій; • висока ймовірність токсичності наночасток; • проблеми здійснення сертифікації продукції.

Джерело: Розроблено автором на основі [22,61,65] та проведених наукових досліджень

З’ясовано, що в останні роки в Україні масового поширення набуло

використання технологій генної інженерії та генетично модифікованих організмів у зв'язку з їх спроможністю наділяти існуючі сорти новими цінними характеристиками [65, с. 14]. Проте, в Україні дослідження генетично змінених організмів гальмується відсутністю Законодавчої бази, належного фінансового забезпечення та матеріально-технічної бази.

Практика провідних зарубіжних країн свідчить про доцільність та переваги здійснення органічного сільськогосподарського виробництва, що позитивно впливає на природні ресурси, фінансові результати товаровиробників та характеризується високою якістю вироблюваної продукції. Окремі підприємства вже переорієнтували сільськогосподарське виробництво на органічний напрям, але це не забезпечує стабілізацію в Україні органічного землеробства. Для цього також необхідно вирішити та врегулювати питання правового, інституційного, економічного, соціального та фінансового характеру. Сьогодні частково вирішити проблеми залежності сільськогосподарського виробництва від природного вологозабезпечення можливо на основі використання зрошувальних та осушувальних систем. Проте враховуючи незначні державні асигнування на розвиток даного напряму в найближчій перспективі не слід очікувати їх масового встановлення та використання.

Відтак використання космічних технологій у сільському господарстві є затребуваним з огляду на необхідність отримання оперативної та достовірної інформації про площу, територіальне розташування, наявні посіви сільськогосподарських культур, тощо, що в кінцевому результаті сприяє раціоналізації процесів землеробства. Сьогодні з вказаною вище метою використовують системи космічного відстеження «Rapid Eye», CORINE Land Cover (Coordination of Information on the Environment), Global Positioning System (GPS), які полегшують процес моніторингу усіх етапів виробництва сільськогосподарської продукції.

Розвиток НТП стимулював появу та використання нанотехнологій, під якими слід розуміти сукупність методичних прийомів, які гарантують

можливість формувати і модифікувати об’єкти, що містять компоненти менше 100 нм., та які характеризуються принципово новими якісними характеристиками, зокрема їх інтегруванню у повноцінні системи макромасштабу [65, с. 14]. Нанотехнології можливо використовувати практично у всіх сферах АПК (сільському господарстві, птахівництві, рибництві, переробної промисловості, машинобудівній промисловості, ветеринарній медицині, тощо).

Дослідженнями з’ясовано, що надзвичайно повільними темпами активізується розвиток галузі тваринництва, що створює умови для його модернізації на основі використання інновацій. У табл. 3.2 нами приведено зміст інноваційних продуктів, які доцільно використовувати у галузі тваринництва.

Таблиця 3.2

Використання сучасних технологій у тваринництві

Перспективи	**Наявні проблеми**
1	**2**
Прогресивні системи годівлі тварин	
• зменшення витрат кормів; • сучасні точні системи подачі кормів, що забезпечує вільний доступ до них тварин; • збільшення показників приросту живої маси тварин.	• необхідність залучення значних інвестицій; • потреба кваліфікованого персоналу для забезпечення управління процесами годівлі тварин; • домінування автоматизованих процесів подачі кормів.
Біотехнології	
• покращення здоров’я тварин; • удосконалення якісних характеристик продукції тваринництва; • підвищення продуктивності тварин на основі застосування селекційного розведення.	• необхідність організації науково-дослідних робіт із залученням кваліфікованого персоналу; • поява небажаних мутацій; • хромосомні порушення та зниження здатності до розмноження; • зростає можливість передачі інфекцій.

продовження табл. 3.2

1	2
Новітнє техніко-технологічне забезпечення галузі	
• організація якісно нових умов утримання та обслуговування тварин; • полегшення умов праці; • зменшення витрат на виробництво одиниці продукції; • формування хорошого мікроклімату ферм; • підвищення рівня продуктивності тварин; • економія ресурсів.	• висока вартість устаткування та обладнання; • потреба у імпорті технологічних засобів утримання, годівлі та догляду тварин; низька якість вітчизняної техніки.
Організація селекційно-племінної роботи	
• виведення нових порід тварин, високопродуктивних гібридів; • покращення племінних та продуктивних якостей тварин; • використання генетичного потенціалу кращих порід.	• недостатнє фінансування розвитку селекційно-племінної роботи в Україні; • необхідність підготовки наукових кадрів; • неконтрольований процес селекційної роботи.
Використання енергозберігаючих та ресурсозберігаючих технологій	
• зменшення витрат та собівартості виробництва продукції; • спрощення технології вирощування та утримання тварин; • формування належного мікроклімату; • підвищення відтворюваної здатності поголів'я; • ефективна організація відпочинку та моціону тварин; • раціональне планування системи здійснення прибирання на фермах.	• потреба державної підтримки та фінансування; • потреба організаційно-економічного забезпечення використання інтенсивних технологій; • великий обсяг інвестицій для переоснащення тваринницьких комплексів і птахоферм; • впровадження автоматизації та комп'ютеризації виробничих процесів; • використання робототехніки та електронних технологій; • підготовка та перекваліфікація кадрів, зайнятих у галузі тваринництва.

Джерело: Розроблено автором на основі [22,61,65] та проведених наукових досліджень

У процесі виробництва продукції галузі тваринництва особливу роль

відіграє система відгодівлі тварин, що позначається на фізіологічному розвитку тварин, а також має господарське та економічне значення. Сучасні системи та норми відгодівлі тварин спроможні забезпечити раціональний розрахунок потреб тварин у збалансованих кормах для нормального розвитку, що позитивно впливає на собівартість виробництва продукції. Однак для будівництва, переоснащення та модернізації ферм потрібні фінансові ресурси у значних розмірах, що наразі і є основною перешкодою для впровадження даного інноваційного продукту.

Важливу роль у підвищенні відтворювальних функцій тварин відіграє клітинна та генна інженерія. При цьому широке застосування напрацювань у сфері біотехнологій потребують високого рівня кваліфікації науковців з біотехнологій та селекціонерів. Основними результатами племінної роботи є відтворення, оновлення основного стада, виробництво якісного генетичного матеріалу, формування ринку племінної продукції.

Відтак використання енергозберігаючих та ресурсозберігаючих технологій в агропромислових підприємствах насамперед сприятиме підвищенню ефективності виробництва. На нашу думку, подальший розвиток АПК повинен здійснюватися на основі впровадження систем комплексної автоматизації та механізації, використанні робототехніки, що забезпечить його оновлення та наближення якості продукції до світових стандартів.

В останні роки у сільському господарстві набули поширення технології точного землеробства та мінімального обробітку ґрунту, зокрема: «No-till», «Mini-till», «Strip-till» (табл. 3.3). Так технологія «No-till» – являє собою спосіб обробітку ґрунту, який базується на використанні післяжнивних залишків як добрив, та механічного проникнення на глибину не більше, ніж 30-35 см [61, с. 94].

При цьому технологія обробітку ґрунту «Mini-till» орієнтована на мінімізацію техніко-технологічного впливу на ґрунтовий покрив у процесі його обробітку. Окрім низки позитивних чинників, дана технологія дозволяє економити паливно-мастильні та інші матеріали [4, с. 48].

Таблиця 3.3

Впровадження нових ресурсозберігаючих технологій обробітку ґрунту

Перспективи	Наявні проблеми
1	**2**
Система землеробства No-till	
• зменшення механічного навантаження на ґрунт; • мінімальне порушення стану ґрунту; • організація заходів для боротьби з ерозією; • накопичення в ґрунті органічних речовин; • підвищення показників родючості ґрунту та підвищення показників урожайності сільськогосподарських культур; • зменшення матеріальних витрат на здійснення обробітку ґрунту.	• необхідність значних фінансових витрат на оновлення машинно-тракторного парку; • висока ймовірність засмічення земельних ділянок та потреба у здійсненні контролю за бур'янами; • можлива незначна затримка появи сходів рослин; • зростання потреби в азотних та фосфорних добривах; • збільшення витрат на купівлю та внесення гербіцидів.
Система землеробства Mini-till	
• мінімізація механічного впливу на ґрунт; • збереження та покращення родючості ґрунтів; • ресурсозберігаючі та енергозберігаючі особливості технології; • зменшення водної та повітряної ерозії; • скорочення загальної кількості основних агротехнічних прийомів; • підвищення інтенсивності використання засобів захисту рослин; • зростання показників урожайності сільськогосподарських культур.	• слабка державна підтримка, відсутність субсидіювання; • необхідність модернізації машинно-тракторного парку та інших технічних засобів, технологій та устаткування; • потреби в додаткових інвестиціях; • суттєве збільшення засміченості посівів; • необхідність врахування особливостей та властивостей ґрунту, а саме його щільності, вмісту гумусу, дослідження рухомих форм поживних речовин; • погіршення фізичних властивостей та фіто-санітарного стану ґрунту і посівів.

продовження табл. 3.3

1	2
Система землеробства Strip-till	
• збереження ідеальних умов для забезпечення контакту насіння з ґрунтом; • прискорює процес прогрівання ґрунту; • сприяє затримці вологи в ґрунті; • здійснює протидію ерозії; • забезпечує розвиток потужної кореневої системи рослин; • існує можливість комбінування посівів та прикореневого внесення добрив; • підвищення родючості ґрунту та показників урожайності; • скорочення витрат на паливно-мастильні матеріали, добрива та на робочу силу.	• потреба оновлення машинно-тракторного парку; • понесення суттєвих фінансових витрат; • неефективність смугового обробітку ґрунту на полях із складними ландшафтними умовами; • можливість неефективного внесення добрив порівняно з системами нульового та мінімального обробітку ґрунту; • система не є придатною для застосування на глинистих ґрунтах; • складність точного налаштування сільськогосподарської техніки; • вимагає використання сучасних ІТ технологій із застосуванням супутникового зв’язку.

Джерело: Розроблено автором на основі [22,61,65] та проведених наукових досліджень

Технологія «Strip-till» або ж технологія смугового обробітку ґрунту – це система мінімального обробітку ґрунту (обробіток передбачений виключно перед здійсненням посіву) [61, с. 94].

Отже, повільне впровадження енергозберігаючих та ресурсозберігаючих технологій у сільському господарстві пояснюється наявними проблемами, зокрема слабкою державною підтримкою, та відсутністю достатнього фінансування здійснення заміни машинно-тракторного парку, і інші.

Вважаємо, що для забезпечення умов функціонування підприємств АПК на інноваційних засадах насамперед потрібно забезпечити реалізацію наступних завдань:

- забезпечити розвиток аграрної науки, зокрема у контексті

проведення науково-дослідних робіт;

- сприяти зміцненню державної підтримки розвитку аграрної освіти, науки, здійснення фундаментальних досліджень і їх імплементація;
- організувати роботу над формуванням правового підґрунтя щодо розвитку та впровадження інновацій;
- забезпечити державну підтримку, зокрема збільшити державне фінансування агропромислових підприємств, що здійснюють виробництво продукції на інноваційних засадах;
- розробити організаційно-економічний механізм розвитку АПК на інноваційних засадах.

Висновки до ІІІ розділу

1. На основі аналізу сучасного стану агропромислових підприємств Тернопільського регіону можемо констатувати, що державна підтримка їх діяльності є мізерною, а в окремі роки взагалі відсутня. Це пояснюється тим, що в держаному бюджеті України передбачені асигнування направлені на підтримку та розвиток діяльності здебільшого великих підприємств (аграрних холдингів). Натомість невеликі за розмірами агропромислові підприємства змушені самостійно вирішувати проблеми, безпосередньо пов'язані із існуванням на ринку та отриманням позитивних результатів від здійснення господарської діяльності.

2. Нами з'ясовано, що на ефективність розвитку та управління АПК впливає відсутність системного та комплексного підходу щодо реалізації економічних та інших реформ, а також у прийнятті нормативно-правового забезпечення. Особливу увагу сьогодні необхідно приділяти вивченню та застосуванню зарубіжного досвіду здійснення управління АПК, з метою використання ефективних інструментів менеджменту та усунення застарілих вітчизняних стереотипів реалізації управління.

3. Чинна система управління потребує удосконалення на усіх ієрархічних рівнях, починаючи від низової ланки – агропромислових підприємств, і закінчуючи центральним органом управління – Міністерства аграрної політики і продовольства. Сьогодні необхідно оптимізувати чинну систему управління АПК регіону, зокрема у контексті використання сучасного інформаційного забезпечення, основаного на передових технологіях, які функціонують на принципі відкритості та використовують єдиний для усіх користувачів простір (інформаційний, адресний, і т. д.).

4. Нами з'ясовано, що у агропромислових підприємствах має місце зниження рівня кваліфікації працівників, що є перешкодою для забезпечення становлення конкурентоспроможного виробництва. Такий стан та тенденції пояснюються низьким рівнем інвестування процесів відтворення кадрового

потенціалу в АПК у розрізі окремих регіонів та країни загалом, розміри якого не спроможні забезпечити необхідних відтворювальних процесів. З іншого боку, відсутність належних умов роботи, побуту та відпочинку, недостатнє матеріальне забезпечення, і інші фактори негативно позначаються на бажанні молодих фахівців працювати в агропромислових підприємствах, особливо розташованих у сільській місцевості та поповнювати персонал вказаних підприємств.

5. Для агропромислових підприємств важливо відпрацювати власну структуру кадрової політики, ґрунтовно вивчаючи, розвиваючи та удосконалюючи кожен із напрямів, забезпечуючи при цьому стратегію діяльності підприємства, мотиваційну систему та соціальні відносини на основі впровадження науково-методичних матеріалів з організації ефективного управління кадрами. Це забезпечить формування стратегічного напряму кадрової роботи агропромислових підприємств як результат компромісної взаємодії пріоритетів реалізації державної політики зайнятості, стратегії функціонування та розвитку власне підприємства, активізації трудової діяльності та факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства, діяльність яких орієнтована на отримання економічного та соціального ефектів за умов дотримання норм чинного Законодавства України.

6. Для відновлення позицій України на світових аграрних ринках, необхідно застосовувати комплексний підхід, зокрема інноваційну модель розвитку, яка зорієнтована на формування організаційних, економічних, правових та соціальних умов, які спроможні забезпечити ефективне відтворення, використання та розвиток наукового і технічного потенціалу нашої країни шляхом впровадження екологічно безпечних та ресурсозберігаючих технологій вітчизняного та зарубіжного походження.

7. На нашу думку, подальший розвиток АПК повинен здійснюватися на основі впровадження систем комплексної автоматизації та механізації, використанні робототехніки, що забезпечить його оновлення та наближення

якості продукції до світових стандартів. Так у рослинництві користуються попитом інновації, пов’язані із селекційною роботою, генною інженерією, генетично-модифікованими організмами, розвитком системи органічного землеробства, систем краплинного зрошення, використанням космічних технологій у сільському господарстві та розвитку нанотехнологій. Дослідженнями з’ясовано, що надзвичайно повільними темпами активізується розвиток галузі тваринництва, що створює умови для його модернізації на основі використання інновацій. Відтак використання енергозберігаючих та ресурсозберігаючих технологій в агропромислових підприємствах насамперед сприятиме підвищенню ефективності виробництва.

ВИСНОВКИ

1. Агропромисловий комплекс України характеризується складною галузевою структурою і включає такі сфери: сільське господарство; промисловість, що забезпечує переробку сільськогосподарської сировини; підприємства, що здійснюють виробництво засобів виробництва для галузі сільського господарства та безпосередньо пов’язаних галузей промисловості; підприємства, які спеціалізуються на заготівлі, транспортуванні та збуті продукції сільського господарства; установи та організації, предметом діяльності яких є підготовка, перепідготовка і забезпечення підвищення кваліфікації кадрів.

2. Сучасні глобалізаційні виклики ставлять перед галуззю необхідність вирішення значної кількості завдань у обмежений термін. Це потребує наявності досконалої системи управління галуззю та інших умов і процесів. Саме тому, на сучасному етапі розвитку АПК України необхідно оптимізувати структуру управління, а також сформувати дієву аграрну політику, спроможну забезпечити сталий розвиток виробництва агропромислової продукції. Нині систему управління АПК представляє Міністерство аграрної політики та продовольства України, функції, завдання та компетенції якого прописані у Положенні про вказане Міністерство. Зокрема, Міністерство аграрної політики та продовольства здійснює державну регуляторну політику аграрного сектора, підприємств переробної та іншої промисловості, безпосередньо пов’язаних із сільським господарством.

3. Нинішній стан АПК зумовлений не тільки під впливом нестабільності національної економічної системи, динамічних змін політичної ситуації в країні, але й послабленням вектора державного регулювання. Відтак державний вплив на функціонування та розвиток АПК є бажаним, зважаючи на досвід аналогічних трансформаційних процесів зарубіжних країн. За таких умов актуалізується необхідність пошуку науково-обґрунтованих підходів щодо підвищення ефективності управління

АПК задля раціонального і збалансованого використання природних та інших ресурсів, - і загалом позитивної динаміки розвитку галузі.

4. У Тернопільській області у 2015 р. налічувалося 1021 сільськогосподарське підприємство, що на 2,3 % менше, ніж у 2013 р. У 2015 році у структурі сільськогосподарських підприємств найбільшу питому вагу займали фермерські господарства – 56,4 %, відповідно на другому місці – господарські товариства – 20,2 %. Відтак найменшу питому вагу у зазначеній структурі займають державні підприємства, із загальною кількістю 6 одиниць, або 0,6 %. Промисловість Тернопільської області за рівнем розвитку серед областей України займає приблизно 22 місце. Проте показники виробництва окремих видів продукції займають домінуючі місця.

5. Сільськогосподарські підприємства області в основному спеціалізуються на вирощуванні зернових культур, цукрових буряків, картоплі та овочів. Відтак у 2015 р. порівняно із 2010 р. дещо зменшилися площі під зерновими культурами – на 4,1 %, цукровими буряками – на 73 %, і збільшилися площі під овочами – на 19,6 % та під картоплею – на 0,9 %. Також у 2015 р. порівняно із 2014 р. у сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області збільшилася урожайність соняшнику – на 11,1 % та плодів і ягід – на 6,4 %. У свою чергу, за досліджуваний період зменшилися показники урожайності зернових культур – на 10,3 %, картоплі – на 20,7 %, сої – на 32,6 %, ріпаку та цукрових буряків – на 5,6 % та 5,2 % відповідно. Якщо у 2014 р. в області 18,8 % сільськогосподарських підприємств були збитковими, то у 2015 р. даний показник становив вже лише 14,5 %. Так у 2015 р. сільськогосподарські підприємства області отримали 249,7 млн. грн. чистого прибутку.

6. Сьогодні виокремилися проблеми, що стосуються не тільки залучення трудових ресурсів до процесу виробництва сільськогосподарської продукції, але й ефективного їх використання, сприяння підвищення потенціалу, розвитку та вдосконалення. За період 2014 – 2015 рр. середньооблікова кількість штатних працівників, зайнятих у сільському

господарстві, мисливстві, лісовому господарстві, рибальстві та рибництві зменшилася на 9%, в тому числі у сільському господарстві на 10,7 %. Натомість у промисловості області відстежується зростання кількості штатних працівників на 13,2 %, що вважаємо позитивним явищем.

7. Нами з'ясовано, що на ефективність розвитку та управління АПК впливає відсутність системного та комплексного підходу щодо реалізації економічних та інших реформ, а також у прийнятті нормативно-правового забезпечення. Особливу увагу сьогодні необхідно приділяти вивченню та застосуванню зарубіжного досвіду здійснення управління АПК, з метою використання ефективних інструментів менеджменту та усунення застарілих вітчизняних стереотипів реалізації управління.

8. Чинна система управління потребує удосконалення на усіх ієрархічних рівнях, починаючи від низової ланки – агропромислових підприємств, і закінчуючи центральним органом управління – Міністерства аграрної політики і продовольства. Сьогодні необхідно оптимізувати чинну систему управління АПК регіону, зокрема у контексті використання сучасного інформаційного забезпечення, основаного на передових технологіях, які функціонують на принципі відкритості та використовують єдиний для усіх користувачів простір (інформаційний, адресний, і т. д.).

9. Для відновлення позицій України на світових аграрних ринках, необхідно застосовувати комплексний підхід, зокрема інноваційну модель розвитку, яка зорієнтована на формування організаційних, економічних, правових та соціальних умов, які спроможні забезпечити ефективне відтворення, використання та розвиток наукового і технічного потенціалу нашої країни шляхом впровадження екологічно безпечних та ресурсозберігаючих технологій вітчизняного та зарубіжного походження.

10. Подальший розвиток АПК повинен здійснюватися на основі впровадження систем комплексної автоматизації та механізації, використанні робототехніки, що забезпечить його оновлення та наближення якості продукції до світових стандартів. Так у рослинництві користуються попитом

інновації, пов’язані із селекційною роботою, генною інженерією, генетично-модифікованими організмами, розвитком системи органічного землеробства, систем краплинного зрошення, використанням космічних технологій у сільському господарстві та розвитку нанотехнологій. Дослідженнями з’ясовано, що надзвичайно повільними темпами активізується розвиток галузі тваринництва, що створює умови для його модернізації на основі використання інновацій. Відтак використання енергозберігаючих та ресурсозберігаючих технологій в агропромислових підприємствах насамперед сприятиме підвищенню ефективності виробництва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аграрна економіка: Підручник / Д.К. Семенда, О.І. Здоровцов, П.С. Котик, О.О. Школьний, О.Л. Бурляй, М.А. Коротєєв, Л.Ф. Бурик, А.П. Бурляй, А.І. Кисіль, К.Г. Гайдай: За ред. Д.К. Семенди та О.І. Здоровцова. – Умань, 2005. – 318 с.

2. Аграрний тиждень України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://a7d.com.ua/analtika/16801-agrosektorlistu-mnfnu-pro-pdv-plgiprisvyachuye tsya.html

3. Безуглий М.Д., Кваша С.М. Стан, основні тенденції розвитку сільського господарства України протягом 2011 року та напрями розвитку в 2012 році. – Економіка АПК, 4'2012 (210). – С. 3-14.

4. Буркат В. П. Сучасна біотехнологія у тваринництва / В. П. Буркат, С. І. Ковтун // Біотехнологія. – 2008. – № 3. - Т.1. – С. 7-12.

5. Варченко О.М. Зарубіжний досвід державної підтримки сільськогосподарського виробництва та напрями його використання у вітчизняній практиці/ О.М. Варченко// Економіка та управління АПК: Збірник наукових праць/ Білоцерків. нац. аграр. ун-т. – Біла Церква, 2011. – Вип. 5(85). – С.11-16.

6. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник / В. О. Василенко. — К. : Центр навчальної літератури, 2005. — с. 193

7. Василенька Н.І. Еко-інноваційні процеси у аграрному секторі економіки України / Н.І. Василенька // Інноваційна економіка. – 2010. – № 1. – С. 10–15.

8. Василенька Н.І. Екологічні господарства – напрям гармонізації розвитку трудового потенціалу та природного довкілля сільських регіонів / Н.І.Василенька // Вісник Львівського державного аграрного університету: економіка АПК. – 2008. – № 15. – С. 523–527.

9. Використання космічних технологій в агропромисловому комплексі України / [Татаріко О. Г., Сиротенко О. В., Волошин В. І., Бершуєв

Е. І.] // Вісник аграрної науки. – 2007. – № 7. – С. 5-9.

10. Галушко В.П. Планово-ринкові процеси в економіці АПК розвинутих країн / В.П. Галушко, О.В. Покотило // Економіка АПК. – 2010. – №6. – С. 154-158.

11. Гармашов В. В. До питання органічного сільськогосподарського виробництва в Україні / В. В. Гармашов, О. В. Фомінова // Вісник аграрної науки. – 2010. – № 7. – С. 11-15.

12. Державна політика фінансової підтримки розвитку аграрного сектору АПК: монографія [М.Я.Дем'яненко, П.Т.Саблук, В.М.Скупий та ін.]; за ред. М. Я. Дем'яненка. – К. : ННЦ ІАЕ, 2011. – 372 с.

13. Димедет В.В. Перспективи інтеграції національного бізнесу України до Світової торговельної системи в умовах політики подвійних стандартів СОТ / В.В. Димедет // Зовнішня торгівля: Світове господарство і міжнародні економічні відносини право та економіка: науковий журнал.- Київ, 2007. - № 4 (33). - С. 12 - 15.

14. Долішний М.І. Топіха В.І., Булюк В.В., Романова В.А. Ринок продовольства України в аспектах СОТ. - Миколаїв: МДАУ, 2006. - 221 с

15. Друкер П. Эффективное управление / П. Друкер //. − М.: ФАИР-Пресс, 1998. − 288 с.

16. Електронний ресурс. Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/279-2011-р

17. Електронний ресурс. Режим доступу: http://agroua.net/economics/documents/category-129/doc-236/

18. Єдина комплексна стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій на 2015-2020 роки [електронний ресурс]. – Режим доступу:http://minagro.gov.ua/node/16015

19. Земельний кодекс України. – К., 2006. – 80 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2768–14.

20. Зінчук Т.О. Теоретично-методологічні засади диверсифікації сільської економіки в контексті європейського досвіду / Т.О. Зінчук, В.І. Ткачук // Економіка АПК. – 2011. – № 1. – С. 27-34.

21. Іванишин В.В. Стратегічні напрями розвитку сільськогосподарського машинобудування в Україні /В.В. Іванишин// Економіка АПК. – 2007. – №8. – С. 8–13.

22. Інноваційні трансформації аграрного сектора економіки : [монографія] / [Шубравська О. В., Молдован Л. В., Пасхавер Б. Й. та ін.] ; за ред. д-ра екон. наук О. В. Шубравської; НАН України, Ін-т екон. та прогнозув. – К. , 2012. – 496 с.

23. Кириленко І.Г., Шмідт Р.М. Інституційні проблеми формування інфраструктури внутрішнього агропродовольчого ринку / І.Г. Кириленко, Р.М. Шмідт // Економіка АПК. – 2009. – № 8. – С. 3-11.

24. Коваленко П. І. Наукове обґрунтування розвитку зрошення земель в Україні / П. І. Коваленко, М. І. Роміщенко, С. А. Балюк // Вісник аграрної науки. – 2007. – № 8. – С. 5-11. 6. Нанотехнологии в сельском хозяйстве / [Каплуненко В. Г., Косинов Н. В., Бовсуновский А. Н., Черный С. А.] // Зерно. – 2008. – № 4. – С. 47-55.

25. Комарова І.В. Оцінка державної підтримки агарного сектору України в контексті світового досвіду/І.В. Комарова // Фінанси України. – 2010. – №7. – С.65-75.

26. Кропивко М.Ф. Особливості формування регіональних агропромислових кластерів / М.Ф Кропивко, Д.І. Мазоренко, І.О. Белебеха, В.В. Бакум // Економіка АПК. - 2008. – № 10. – С 7-15

27. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. - 2 вид., перероблене і доповнене. - К., «Кондор», 2006. - 308 с.

28. Кузьменко І.В. Інтенсифікація зерновиробництва як основний напрям підвищення конкурентоспроможності / І.В. Кузьменко // Економіка АПК. – 2015. – № 1 – С. 121

29. Ландіна Т.Н. Організаційно-економічні механізми адаптації підприємства до ринкових умов: Автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.06.01 / НАН України. Ін-т регіон, досліджень. — Львів, 2005. — 48 с.

30. Лупенко Ю.О., Месель-Веселяк В.Я. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 р./ Ю.О. Лупенко, В.Я. Месель-Веселяк/– К.: ННЦ ІАЕ, 2012. – С. 13–26; 126–127.

31. Малиновський А.С. Кадрово-управлінський потенціал аграрних формувань / А.С. Малиновський // Економіка АПК. - 2011. - № 7. - С.97-104.

32. Мармуль Л.О. Матеріально-технічне забезпечення регіональних АПК / Л.О. Мармуль // Економіка АПК. – 2007. – №2. –С. 11–19.

33. Месель-Веселяк В.Я. Аграрна реформа і організаційно-економічні трансформації у сільському господарстві / В.Я. Месель-Веселяк. – К.: Нац. наук. центр «Ін-т аграрної економіки», 2010. – 57 с.

34. Месель-Веселяк В.Я., Грищенко О.Ю. Розвиток сільськогосподарського виробництва // Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 р. - К.: ННЦ ІАЕ, 2012.

35. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2007. - 248 с.

35. Музика Н.М. Формування інвестицій в аграрному секторі України / Н.М.Музика, О.Ф. Ковалишин // Аграрний вісник Причорномор’я. – 2009. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal.

37. Олійник К.А. Фінансово-кредитне забезпечення малих сільськогосподарських підприємств. /К. А. Олійник //Економіка АПК. – 2013. – №1. – С. 150-158.

38. Основи інвестиційно-інноваційної діяльності: Навч. Посіб./ За науковою редакцією В.Г. Федоренко. – К.: Алеута, 2004. – 431 с.

39. Особливості застосування спеціального режиму оподаткування сільгоспвиробників [електронний ресурс] / Державна фіскальна служба України. – Режим доступу: http://sfs.gov.ua/slujba--yaka-pratsyue-dlya-vas/vidpovidi-na-pitannya-predstavnikiv-ag/60380.html

40. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Кондор, 2008. – 21-389 с.

41. Осташко Т.О. За якими правилами український агросектор може грати в СОТ / Т.О. Осташко // "День". — № 199, вівторок, 4 листопада 2008. — Режим доступу: http: //www.dt.ua/2000/2200/456.

42. Павлов О.І. Агропродовольча сфера України як об’єкт національної безпеки / О.І. Павлов// Економіка АПК. – 2014. – № 2 – С. 97

43. Панорама інвестиційної привабливості АПК України / [М.І. Кисіль, Т.В. Мацибора, С.П. Іващук та ін.]; пер. з англ. Мелколм Андервуд. – К.: ННЦ ІАЕ, 2011. – 122 с.

44. Перетворення сільського господарства України на рушійну силу економічного зростання [електронний ресурс]. – Режим доступу:http://www.eba.com.ua/sites/default/files/files/comm_files/grain/EBA_Grain_Strategy_230112.pdf

45. Підпала Т. В. Скотарство та технологія виробництва молока та яловичини : [навч. посібник] / Т. В. Підпала. – Миколаїв : Вид. відділ МДАУ, 2007. – 369 с.

46. Пістун М.Д., Гуцал В.О., Провотар Н.І. Географія агропромислових комплексів. – К., 1997 – 198 с.

47. Пономаренко В.С. и др. Механизм управления предприятием: стратегический аспект. —Х.: Изд-во ХГЭУ, 2010. — 252 с.

48. Про виробництво та обіг органічної сільськогосподарської продукції та сировини : Закон України від 03.09.2013 № 20-21. – Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/425-18

49. Про Загальнодержавну програму селекції у тваринництві на період до 2010 року : Закон України від 29.06.2010 р. № 2374-17 // Відомості Верховної Ради. – 2010. – № 37. – С. 494. 9. Роїк М. А. Перспективи селекції сільськогосподарських культур в Україні / М. А. Роїк, О. І. Рудник // Вісник аграрної науки. – 2006. – № 2. – С. 5-9.

50. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40IV [Електронний ресурс]. – URL: http://rada.gov.ua.

51. Ревенко М.М. Поглиблювати аграрну політику в Україні //Економіка АПК. – 2001. – №3. – С. 1-16.

52. Рекере Й. Промисловий сектор України: аналіз та останні тенденції [електронний ресурс] / Й. Рекере, Р. Кірхер, Д. Науменко //Технічна записка [TN/02/2014] /Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, Німецька консультативна група. – Київ, Берлін, 2014. – 15 с. – Режим доступу:http://www.ier.com.ua/ua/publications/consultancy_work/?pid=4521

53. Jolly R.W., Roe J.D. Selling a Piese of Farm Credit System // Choice. The magazine of food, farm and resouree issues. — Ist Quarter 2005. — №20 (1). — P. 19. Стаття надійшла до редакції 29.06.2011 р.

54. Саблук П.Т. Результати і проблеми реформування сільського господарства України / П.Т. Саблук, В.Я. Месель-Веселяк, М.М. Федоров // Економіка АПК. – 2014. – № 7 – С. 26

55. Саблук П.Т., Коденська М.Ю. Концептуальні засади розробки і реалізації інвестиційних програм в аграрно-промисловому виробництві / П.Т. Саблук, М.Ю. Коденська. – ННЦ ІАЕ, 2012. – 46 с.

56. Сіренко Н.М. Управління стратегією інноваційного розвитку аграрного сектора економіки України : монографія / Н.М. Сіренко. – Миколаїв: Миколаїв. держ. аграр. ун-т., 2010. – 415 с.

57. Статистичний бюлетень. Основні економічні показники виробництва продукції сільського господарства в сільськогосподарських підприємствах за 2015 рік: Відповідальна за випуск Савчук В.І. – Тернопіль: – 2016. – 49 с.

58. Статистичний збірник “Сільське господарство в Тернопільській області” за 2015 р. // Головне управління статистики в Тернопільській області: За ред. Грищук Т. М. – Тернопіль: – 2016. – 226 с.

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

60. Талавиря М.П. Організаційно-економічний механізм державної підтримки розвитку сільських територій: автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.00.03 / М.П. Талавиря; Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. – К., 2011. – 39 с.

61. Татибер Й. Strip-till – вирішення проблеми?! / Й. Татибер // Практичний посібник аграрія. – 2012. – № 3 (44). – С. 94-96.

62. Тернопільщина - 2015 // Головне управління статистики в Тернопільській області: Відповідальна за випуск Грищук Т.М. – Тернопіль: – 2016. – 55 с.

63. Топіха І. Н. Сучасний стан тваринництва та основні напрямки його розвитку на Миколаївщині / І. Н. Топіха // Вісник аграрної науки Причорномор'я. Економічні науки. – 2008. – Випуск 4. – С. 3-10.

64. Третяк А.М. Економіка землекористування та землевпорядкування. Навч. посібник / А.М. Третяк. – К. : ТОВ ЦЗРУ, 2004. – 542 с.

65. Трибель С. О. Генетично модифіковані організми / С. О. Трибель, О. О. Стригун, Т. В. Топчій // Насінництво. – 2012. – № 3. – С. 13-21.

66. Ульянченко Ю.О. Державне регулювання аграрного ринку в країнах ЄС і США: досвід для України / Ю.О. Ульянченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2007-2/doc/5/05.pdf

67. Указ Президента України від 23.04.2011 року № 500 "Про Міністерство аграрної політики та продовольства України"

68. Хорунжий М.Й. Організація агропромислових комплексів. – К., 2001.

69. Школенко О.Б. Інструменти державної політики захисту економічних інтересів вітчизняних товаровиробників у зарубіжних країнах /

О.Б. Школенко // Світове господарство і міжнародні економічні відносини [Електронний ресурс]. — Режим доступу до стор.: http:/ /www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vbumb/2010_ 1/2.pdf

70. Шпичак О.М. Економічні механізми державного регулювання ринків сільськогосподарської продукції та їх проблеми / О.М. Шпичак // Економіка АПК. – 2011. – № 2. – С. 150-155.

71. Яворська Т.І. Малий бізнес у сільському господарстві: теорія і практика: монографія / Т.І. Яворська – К.: ННЦ ІАЕ, 2012. – 386 с.

72. Якубів В.М. Збалансований розвиток аграрних підприємств у сільському зростанні / В.М. Якубів. – Івано-Франківськ: Вид-во Прикарпат. нац. ун-ту ім. В. Стефаника, 2011. – 320 с.

73. Янишин Я.С., Линдюк А.О. Планування потреби в менеджерському персоналі / Я.С. Янишин, А.О. Линдюк // Економіка АПК. - 2010. - № 4. - С. 118-120.