

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) www.economy.nayka.com.ua | № 2, 2022 | 24.02.2022 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2022.2.71](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.2.71)

УДК: 631.152:005.342:338(477)

Л. В. Ярема,
к. е. н., доцент кафедри економіки підприємства,
Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів і природокористування
України "Бережанський агротехнічний інститут"
ORCID ID: 0000-0003-0987-1227

О. І. Замора,
к. е. н., доцент кафедри економіки підприємства,
Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів і природокористування
України "Бережанський агротехнічний інститут"
ORCID ID:: 0000-0002-6531-2270

С. В. Герчанівська,
к. е. н., доцент кафедри економіки підприємства,
Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів і природокористування
України "Бережанський агротехнічний інститут"
ORCID ID: 0000-0002-7908-1397

МЕНЕДЖМЕНТ У СФЕРІ РЕГІОНАЛЬНОГО АГРОБІЗНЕСУ

L. Yarema
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics of Enterprise,
Separated subdivision of NULES of Ukraine «Bereshany Agrotechnical Institute»

O. Zamora
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics of Enterprise,
Separated subdivision of NULES of Ukraine «Bereshany Agrotechnical Institute»

S. Herchanivska
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Economics of Enterprise,
Separated subdivision of NULES of Ukraine «Bereshany Agrotechnical Institute»

MANAGEMENT IN THE FIELD OF REGIONAL AGROBUSINESS

Стаття містить результати соціально-економічних досліджень щодо сучасного стану розвитку аграрного бізнесу та напрями запровадження сучасних методів менеджменту в аграрному секторі регіональної економіки з метою підвищення її ефективності. На прикладі регіону розглянуто потенційні економічні можливості розвитку аграрного бізнесу, які можна було б використати для диверсифікації та активізації економічної діяльності та створення умов, при яких найбільш імовірно і з найменшим ризиком реалізуються їх стратегічні цілі.

З метою мінімізації ризиків, стратегічні зміни на аграрних підприємствах, в кластерах, державному управлінні аграрним сектором пропонується здійснювати за допомогою проектів, планів стратегічного розвитку. Для цілей ефективного управління розглянуто класифікацію управлінських рішень. Сформовано висновок щодо державного регулювання

розвитку аграрного бізнесу.

The article contains the results of socio-economic research on the current state of development of agrarian business and directions of introduction of modern concepts of management in the agricultural sector of the regional economy in order to increase its efficiency. Ternopil region provides potential economic opportunities for agribusiness development, which could be used to diversify and intensify economic activity in the region and create conditions under which their strategic goals are most likely and with the least risk. In order to minimize risks, strategic changes in agricultural enterprises, clusters, public administration of the agricultural sector are proposed to be implemented through projects, strategic development plans.

Based on the socio-economic analysis, the strategic goal of the region "Increasing the competitiveness of the region" is proposed, which is expected to be achieved through the implementation of management functions and operational goals, one of which is based on Smart Specialization, which identifies unique characteristics aimed at implementing new management methods through cooperation between regional and national authorities responsible for decision-making on the development and implementation of innovation policy

Agricultural management is directly related to agribusiness. The term "agribusiness" means activities related to all areas of the agro-industrial complex. Among the main potential economic opportunities for the development of agrarian business, which could be used to diversify and intensify the economic activity of the region, we can highlight the effective state regional policy. State intervention should be aimed at supporting agricultural production, using various ways, including: government programs (government programs aimed at increasing demand for agricultural products or reducing production costs, direct assistance through the social security system to farmers, the program to regulate sown areas, subsidy programs to cover the difference between purchase prices and selling prices, the provision of soft loans through a certain compensation of interest on the loan, differentiated targeted subsidies).

Ключові слова: *менеджмент; аграрний бізнес; розвиток; аграрний сектор; управління; управлінські рішення.*

Keywords: *management; agrarian business; development; agrarian sector; management; administrative decisions.*

Постановка проблеми

Рівень регіонального розвитку залежить від ресурсних і фінансових можливостей, які залежать від економічного розвитку. Лише розвиваючи економічну активність, маючи ефективне й інноваційне виробництво, можна забезпечити розвиток аграрного бізнесу, територій, громад та підвищити рівень життя населення.

Ефективність роботи економічних суб'єктів в аграрному менеджменті значною мірою залежить від правильності вибору підходу до процесу управління загалом, а отже, і процесу прийняття управлінських рішень. На кожному підприємстві процес розробки та прийняття управлінських рішень має свої особливості. Вони визначаються специфікою і структурою діяльності підприємства, особливостями технології виробництва, організаційною культурою, досвідом управлінського персоналу. В аграрному менеджменті внаслідок змін підходів до управління з урахуванням системної залежності між галузями сільського господарства та структурними підрозділами необхідно змінювати і підходи до формування інформаційної галузі управління економічним суб'єктом щодо його інформаційного забезпечення, а саме управлінської системи.

Завдання аграрного менеджменту в сучасних умовах полягає у тому, щоб створювати прибуткове підприємство на основі наявних людських та матеріальних ресурсів. Важливим завданням державної аграрної політики є створення належних економічних та правових умов для ефективного функціонування виробничо-господарської діяльності всіх суб'єктів аграрного бізнесу, що зумовлює потребу в ґрунтовному, всебічному дослідженні управління виробничо-господарською діяльністю суб'єктів аграрного підприємництва з метою підвищення їхньої ефективності. Успіхи і невдачі підприємства – це в першу чергу успіхи і невдачі менеджменту.

Дослідження проблем менеджменту в сфері агробізнесу є досить актуальним, адже одна з найважливіших функцій менеджменту – створювати умови, необхідні для подальшого успішного функціонування підприємства через залучення працівників до спільної роботи. Основне стратегічне завдання менеджменту не максимізація прибутку на даний момент, а успішне усунення впливу ризикованих ситуацій та

розробка планів (проектів) на довгостроковий період для досягнення зростання вартості підприємства (його активів), покращення соціально-економічних показників регіону.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Аналіз літературних джерел дозволяє зробити висновок, що проблемами управління в аграрній сфері економіки і, зокрема, менеджменту, займалися ряд вчених, серед яких: О.Д. Гудзинський, С. І. Дем'яненко, Й.С. Завадський, І.А. Міщенко, В.В. Россоха, О.О. Сас, В.П. Павлик, Г.М. Чорний та ін.

Формування цілей. Дослідити сучасний стан розвитку аграрного бізнесу та сформуванати напрями запровадження сучасних концепцій менеджменту в аграрному секторі регіональної економіки з метою підвищення її ефективності.

Виклад основного матеріалу дослідження.

За своєю суттю термін «менеджмент» певною мірою можна вважати синонімом терміна «управління». Під «управлінням» розуміють тип взаємодії двох суб'єктів, один з яких у цій взаємодії перебуває в позиції суб'єкта управління, а інший – у позиції об'єкта управління. Вважається, що «менеджмент» є одночасно і галуззю людських знань, і сфера прийняття управлінських рішень, категорією людей, об'єднаних в економічний, конкурентоспроможний системі. Як зазначають науковці, «менеджмент» — це управління людьми в процесі підприємницької діяльності з метою підвищення її ефективності [1].

Дослідження проблем менеджменту в сфері агробізнесу України та регіону є досить актуальними в площинах теорії і практики. З позицій теорії актуальність зумовлюється необхідністю дослідження відносно поняття «менеджмент» для вітчизняної управлінської науки. З позицій практики актуальність згаданої проблематики взагалі важко переоцінити, адже проблеми менеджменту в діяльності вітчизняних аграрних підприємств і, особливо, великотоварних агропромислових формувань, є найвужчим місцем при використанні їх ресурсної бази [2].

Ключовою галуззю реального сектору економіки, що формує основу продовольчої і, значною мірою, економічної та екологічної безпеки не лише області, а й держави, а також реалізує соціально-економічні основи розвитку сільських територій, є аграрний сектор. Сільське господарство Тернопільщини є одним із найважливіших секторів економіки. Рівень розвитку агропромислового сектору регіону є ключовим елементом її продовольчої безпеки. Економічна сфера регіону має виняткове значення для його розвитку, оскільки в ній створюється матеріально-товарний та послуговий продукт, від реалізації якого залежить життєдіяльність культурно-соціальної сфери області та рівень життя його мешканців. Економічний потенціал Тернопільщини формують в основному малі та середні суб'єкти господарювання. Протягом 2019 року в області здійснювали господарську діяльність 4778 малих підприємств та 261 середнє підприємство, близько 33 тисяч фізичних осіб-підприємців. За структурним розподілом частка малих підприємств у загальній кількості становить 94,7 %, а частка середніх підприємств – 5,2 %. У 2019 році в області нараховувалось понад тисяча сільськогосподарських підприємств різних форм власності. За 2019 рік усіма категоріями господарств області вироблено валової продукції сільського господарства (у постійних цінах 2016 року) на суму 24251,8 млн гривень, що становить 97,8 % до 2018 року (у 2014 році – 23178,9 млн гривень, 114 % до 2013 року), у тому числі в рослинницькій галузі – 19733,5 млн гривень, у тваринницькій – 4518,3 млн гривень, що відповідно становить 96,8 % та 102,2 % до 2018 року [3].

Важливою складовою агропромислового комплексу області є аграрний ринок, який може ефективно функціонувати лише за умови створення його досконалої інфраструктури, до складу якої входять оператори ринку, що безпосередньо обслуговують обмінні операції: аграрні товарні біржі, оптові ринки, ярмарки, аукціони, кредитні спілки, заготівельні пункти сільгосппродукції, заготівельно-збутові сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи. Саме ці елементи інфраструктури аграрного ринку повинні забезпечувати взаємодію суб'єктів цього ринку та вільне просування сільськогосподарської сировини і продовольства в межах області.

Гострою залишається проблема реалізації продукції, зокрема, недостатня кількість вагонів-зерновозів, які не в змозі забезпечити фактичної потреби регіону в перевезенні вирощеного врожаю (вагонами Укрзалізниці забезпечується до 20 % потреби), що призводить до скорочення обсягів відвантаженого зерна, зменшення податкових надходжень, а також ставить під загрозу виконання експортних контрактів і поставок. При активному розвитку мережі аграрної інфраструктури - відсутній оптовий ринок сільськогосподарської продукції, що суттєво обмежує реалізацію продукції сільгоспвиробникам.

До основних проблем, що стримують розвиток малого та середнього бізнесу можна віднести відсутність доступних довгострокових банківських кредитів, кошти яких можна було б спрямувати на придбання основних засобів, реконструкцію та модернізацію виробництва. Якщо в середньому в Західній Європі процентні ставки не перевищують 8 %, то в області, згідно з даними НБУ, середня відсоткова ставка за новими кредитами, що надані резидентам, на кінець 2019 року становила 22,2 %, що на 4,7 % більше, ніж по Україні, за довгостроковими кредитами (термін погашення більше 5 років) – 19 % проти 13,4 % по Україні. Негативний вплив на подальший розвиток економіки й інших сфер діяльності мали такі фактори як: – продовження складної ситуації у східних регіонах України; – погіршення ситуації на світових ринках (падіння цін на основні групи експорту, зокрема на продукцію аграрного сектору).

Сільськогосподарське виробництво поступово „перетікає” до особистих селянських господарств, або забезпечується великими агрохолдингами, які мають низьку соціальну й екологічну відповідальність та не вкладають власні кошти в розвиток інфраструктури громад, на територіях яких здійснюють свою діяльність. В області недостатній рівень оновлення машинно-тракторного парку дрібних підприємств, спостерігається спад виробництва продукції тваринництва в господарствах населення, зокрема молока та поголів'я великої рогатої

худоби. Підтримка розвитку підприємництва на сільських територіях, зокрема фермерства, недостатня. З цієї причини повільними темпами розвивається органічне сільське господарство, попит на продукцію якого зростає, особливо на зовнішніх ринках.

В сучасних умовах ринкової економіки функціонування підприємств аграрного бізнесу неможливе без якісного управління виробничо-господарською діяльністю із застосуванням функцій аграрного менеджменту. Аграрний менеджмент безпосередньо пов'язаний з агробізнесом. Під поняттям «агробізнес» розуміємо діяльність, пов'язану з усіма сферами аграрно-промислового комплексу, а словосполучення «аграрне виробництво» та «сільськогосподарське виробництво» вважаємо синонімами [4]. В системі агробізнесу поєднуються сільськогосподарське та промислове виробництво і ці види економічної діяльності якісно відрізняються між собою як джерела отримання доходу.

Необхідним за таких умов є налагодження системи організації виробничо-господарської діяльності на підприємствах та управління нею, що забезпечувало б цілеспрямований вплив на формування і розвиток галузі загалом. Пошук ефективних форм господарювання й управління виробничо-господарською діяльністю повинне займати вагомe місце в системі менеджменту. Виходячи з цього управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств є процесом впливу менеджерів підприємств на процес управління, який заснований на відповідних методах, принципах і функціях, діяльністю з організації і координації виробництва на сільськогосподарських підприємствах з метою отримання зростаючого прибутку в довготривалій перспективі. Розробка планів розвитку території та її аграрного сектору, зокрема для Тернопільської області, передбачає оптимізацію функціонування суб'єктів господарювання та створення умов, при яких найбільш імовірно і з найменшим ризиком реалізуються їх стратегічні цілі.

Для цілей ефективного управління в аграрному менеджменті слід класифікувати управлінські рішення з урахуванням особливостей галузі та сфер діяльності, що сприятиме підвищенню інформованості суб'єктів управління в аграрному менеджменті (таблиця 1).

Таблиця 1.
Класифікація управлінських рішень в системі менеджменту аграрного підприємства [5]

Класифікаційна ознака	Управлінські рішення
За галузями виробництва	Основного виробництва: рослинництво, тваринництво. Допоміжного виробництва: виконання робіт, надання послуг
За об'єктами	Рішення щодо виду діяльності. Рішення щодо діяльності центру відповідальності Рішення, щодо величини доходів, витрат і фінансових результатів Рішення щодо конкретної операції. Рішення щодо виду виробництва, продукції, робіт, послуг, біологічних активів
За сегментами діяльності	Постачання, виробництво, збут, фінанси, персонал
За ступенем участі в колективі	Колективні, індивідуальні
За видами діяльності	Операційні, фінансові, інвестиційні
За ступенем необхідності прийняття	Оперативні, поточні, стратегічні
За ступенем впливу на фінансовий результат	Основні, допоміжні
За змістом управлінського процесу	Соціальні, економічні, організаційні, технологічні, технічні, податкові
За ступенем готовності	Розроблені, розроблювані (у процесі розробки), готуються до розробки
За ступенем реалізації	Прийняті, неприйняті
За ступенем ефективності	Ефективні, неефективні

При прийнятті управлінських рішень завжди важливо враховувати фактор ризику. Поняття «ризик» у цьому випадку використовується як рівень визначеності, з якою можна прогнозувати результат. Рішення приймаються у різних обставинах відносно ризику. Ці умови традиційно класифікуються як умови визначеності, ризику та невизначеності ситуації. Як свідчить практика, існує прямий зв'язок між прибутковістю та наявним ризиком. Чим вищий передбачуваний та очікуваний дохід, тим вищий, як правило, і ризик.

З метою мінімізації ризиків стратегічні зміни на аграрних підприємствах, в кластерах, державному управлінні аграрним сектором найбільш доцільно здійснювати за допомогою проектів, планів стратегічного розвитку. Концепція проектного менеджменту передбачає обмеження в фінансах, термінах, людських ресурсах. Але впровадження ефективних проектів дозволяє сформувати команду сталого розвитку і подальшої виробничої діяльності, групу стратегічного розвитку підприємства, яка стане стрижнем для управлінської команди підприємства.

Висновки.

Аграрний менеджмент безпосередньо пов'язаний з агробізнесом. Серед основних потенційних економічних можливостей розвитку аграрного бізнесу, які можна було б використати для диверсифікації та активізації економічної діяльності регіону, можна виокремити ефективну державну регіональну політику. Державне втручання має бути спрямоване на підтримку сільськогосподарського виробництва, використовуючи для цього різні шляхи, зокрема: державні програми (державні програми, спрямовані на збільшення попиту на сільськогосподарську продукцію або зниження виробничих витрат, пряму допомогу через систему соціального забезпечення фермерам, програму регулювання обсягу посівних площ, програми дотацій для покриття різниці між закупівельними цінами і цінами продажу, надання пільгових кредитів шляхом певної компенсації відсотків за позику, диференційованих цільових субсидій). Але ці механізми регулювання повинні бути не разовими і випадковими, а системними і входити в загальну стратегію розвитку аграрного сектору країни та окремого регіону.

Список використаних джерел.

1. Герасименко Ю.В., Підвальна О.Г. Менеджмент (базовий курс): навчальний посібник. Вінниця: ТОВ «Консоль», 2017. 256 с.
2. Дем'яненко С. І., Сас О. О. Управління великотоварними агропромисловими формуваннями: монографія. Київ : КНЕУ, 2018. 216 с.
3. Стратегія розвитку Тернопільської області на 2021-2027 роки. Міністерство розвитку громад та територій України. URL:<https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/derzhavna-rehional-na-polityka/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku/regionalni-strategiyi-rozvytku-na-period-do-2027-roku/strategiya-rozvytku-ternopilskoyi-oblasti-na-2021-2027-roky/> (дата звернення: 15.01.2022).
4. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 520 с.
5. Мазур К.В., Кубай О.Г. Менеджмент аграрного підприємства : навч. посібник. Вінниця:ТВОРИ, 2020. 284 с.
6. Сідляр О.І. Складові сталого розвитку аграрного сектору економіки. Ефективна економіка. №11. 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3561> (дата звернення: 14.01.2022).

References.

1. Herasymenko, U.V. and Pidvalna, O.H. (2017), *Menedzhment (bazovyy kurs): navchal'nyy posibnyk* [Management (basic course): a textbook], LLC "Console", Vinnytsya, Ukraine.
2. Demianenko, S.I. and Sas, O.O. (2018), *Upravlinnia velykotovarnymy ahropromyslovymy formuvanniamy: monohrafiia* [Management of large-scale agroindustrial entities: monograph], KNEU, Kyiv, Ukraine.
3. Ministerstvo rozvytku hromad ta terytoriy Ukrainy (2021), "Development strategy of Ternopil region for 2021-2027", [Online], available at: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/derzhavna-rehional-na-polityka/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku/regionalni-strategiyi-rozvytku-na-period-do-2027-roku/strategiya-rozvytku-ternopilskoyi-oblasti-na-2021-2027-roky/> (Access date: 15 Jan 2022).
4. Demianenko, S.I. (2018), *Ahrarnyi menedzhment: pidruchnyk* [Agricultural management: textbook], KNEU, Kyiv, Ukraine.
5. Mazur, K.V. and Kubay, O.H. (2020), *Menedzhment ahrarnoho pidpryyemstva : navch. posibnyk* [Management of an agricultural enterprise: textbook. manual], TVORY, Vinnytsya, Ukraine.
6. Sidlyar, O.I. (2014), "Components of sustainable development of the agricultural sector of the economy", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3561> (Access date: 14 Jan 2022).

Стаття надійшла до редакції 26.01.2022 р.