

**Мошак О.В.**, к. е. н.,  
ст. викладач кафедри економіки підприємства  
*Ужгородський національний університет*

**Тромпак О.В.**, магістр  
*Ужгородський національний університет*

**Стан І.М.**, магістр  
*Ужгородський національний університет*

## ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД РЕГІОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРАРНІЙ СФЕРІ

**Мошак О.В., Тромпак О.В., Стан І.М. Зарубіжний досвід регіонального менеджменту в аграрній сфері.** У статті досліджено зарубіжний досвід аграрної сфери на регіональному рівні. Обґрунтовано необхідність державної підтримки розвитку аграрного сектора економіки країни, що повинна здійснюватися із бюджетних коштів, оскільки досліджувана сфера забезпечує продовольчу безпеку країни, враховує інтереси і потреби споживача у продовольчій продукції, необхідній для життєзабезпечення людини. Державна підтримка вітчизняного агровиробника повинна бути прозорою і відкритою незалежно від форм власності і форм господарювання, стосуватися багатограних напрямів забезпечення ефективного функціонування суб'єктів агропромислового виробництва.

**Ключові слова:** аграрне виробництво, суб'єкти аграрного господарювання, регіональний менеджмент, аграрна сфера.

**Мошак О.В., Тромпак А.В., Стан І.М. Зарубежный опыт регионального менеджмента в аграрной сфере.** В статье исследован зарубежный опыт аграрной сферы на региональном уровне. Обоснована необходимость государственной поддержки развития аграрного сектора экономики страны, которая должна осуществляться из бюджетных средств, поскольку исследуемая сфера обеспечивает продовольственную безопасность страны, учитывает интересы и потребности потребителя в продовольственной продукции необходимой для жизнеобеспечения человека. Государственная поддержка отечественного агропроизводителя должна быть прозрачной и открытой независимо от форм собственности и форм хозяйствования, касаться различных направлений обеспечения эффективного функционирования субъектов агропромышленного производства.

**Ключевые слова:** аграрное производство, субъекты аграрного хозяйствования, региональный менеджмент, аграрная сфера.

**Moshak O.V., Trompak O.V., Stan I.M. Foreign experience of regional management in agriculture.** The foreign experience in the agricultural sector at the regional level is investigated. The necessity of state support of the development of agricultural sector of the economy of the country is discussed that should be done from the budget costs, as the investigated sphere provides food security of the country, taking into account the interests and needs of consumers in food products which is necessary for human life support. State support of the domestic agricultural producer should be transparent and open, regardless of ownership and forms of management, refer to the multifaceted areas of the effective functioning of the agricultural production.

**Keywords:** agricultural production, the subjects of agrarian management, regional management, agriculture.

**Постановка проблеми.** Для аграрного ринку на регіональному рівні важливим є врахування і запровадження зарубіжного досвіду та розширення експорту продукції з метою не тільки виходу агровиробників на європейський ринок, але й формування сприятливого середовища для закріплення власних позицій на перспективу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження проблем регіонального менеджменту в аграрному секторі, діяльність суб'єктів аграрного господарювання висвітлено в публікаціях І. Баланюка, Л. Газуди, М. Газуди, Т. Дудара, М. Голубець, В. Дієсперова, М. Лендела, В. Месель-Веселяка, В. Мікловди, В. Прадуна, І. Прокопи.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження європейських підходів до забезпечення високих стандартів виробництва і реалізації продовольчої продукції.

**Виклад основних результатів.** Сусідство із чотирма країнами – членами Європейського Союзу дає можливість запозичення і впровадження зарубіжного досвіду у різних сферах і видах економічної діяльності господарства регіону. Багатогранністю відмічається співпраця регіону із суміжними країнами у сфері аграрного розвитку.

Необхідність урахування і запровадження зарубіжного досвіду зумовлюється: відсутністю реальної підтримки з боку держави, потребою вирішення

проблем погіршення соціально-економічних показників розвитку сільського господарства; низькою ефективністю сільськогосподарського виробництва в Україні порівняно з іншими країнами світу; зниженням рівня зайнятості на селі та відсутністю якісних робочих місць; виснаженням ґрунтів, погіршенням екології, еко- та агросистем, агротериторій та ін.

З огляду на зазначене вище, доцільним є врахування досвіду Польщі, де через сприяння розвитку сільського підприємництва надається можливість розширеного відтворення сфери аграрного виробництва та сільської місцевості в цілому. Сільське підприємництво Польщі поділяють на сільськогосподарське та несільськогосподарське. До сільськогосподарського належать виробництво лікарських трав і спецій; розведення худоби – кіз, кролів, коней; вирощування грибів; бджільництво; виробництво овочів і фруктів. Несільськогосподарське включає напрями підприємництва, пов'язані із сільським господарством та не пов'язані безпосередньо із сільським господарством [10]. Безпосередньо пов'язані із сільським господарством оптова та роздрібна торгівля сільськогосподарською продукцією (магазини, пункти продажу добрив, кормів, насіння); переробка сільськогосподарської продукції (млини, пекарні кондитерських виробів, бойні, молокозаводи, переробка фруктів); виробничі послуги (механізація, реконструкції та будівництво, засоби захисту); транспортна діяльність (послуги машин та тракторів); виробництво електроенергії (сільськогосподарські біогазові установки, малі гідроелектростанції).

Не пов'язані безпосередньо з сільським господарством: сільські промисли і ремесла (виготовлення плетених та ковальських виробів); транспортні послуги (вантажні автомобілі, автобуси); торгівля – універмаги; охорона навколишнього середовища; музеї під відкритим небом; сільський туризм (громадське харчування, розважальні заходи, торгівля, туристичні агентства). Однак розвиток відмічених видів діяльності сприяє формуванню середовища, яке тією чи іншою мірою забезпечує зайнятість на сільських територіях і позитивно впливає на розвиток аграрної сфери регіону.

Польський уряд докладает значних зусиль, запроваджуючи спеціальні механізми підтримки різних форм сільського підприємництва, передусім фермерських господарств, що покликано стати стимулом для розвитку цих господарств та підвищення їх рентабельності, а також для забезпечення професійної орієнтації сільського населення та сприяння створенню робочих місць сільськогосподарського та несільськогосподарського підприємництва в сільській місцевості. На додаток до прямої фінансової підтримки малих фермерських господарств підтримують також систему консультативних послуг.

Суб'єкти сільського підприємництва в Польщі можуть розраховувати на фінансову підтримку з кількох джерел, передусім із боку Агентства з рес-

труктуризації і модернізації сільського господарства (Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa (ARiMR)). ARiMR виконує важливу роль у розвитку підприємництва країни в цілому і сільського зокрема. Агентство реалізує пільгові кредити для створення нових несільськогосподарських робочих місць, забезпечуючи зайнятість сільського населення в сільській місцевості. Допомогу в одержанні кредитів ARMA забезпечують місцеві сільськогосподарські консультаційні центри [1].

Наступне джерело – Програма розвитку села (Program Aktywizacji Obszarów Wiejskich). Розвиток сільського підприємництва є однією з основних цілей Програми розвитку сільських районів (RDP) і фінансується за рахунок кредиту Світового банку. Діяльність у сфері розвитку підприємництва та боротьбі з безробіттям у сільській місцевості здійснюється шляхом надання мікрокредитів на програми перепідготовки та освіти.

Агентство сільськогосподарської нерухомості (Agencja Nieruchomości Rolnych) пропонує кредитні лінії на реалізацію проектів малого бізнесу із зайнятості, передусім в аграрній сфері, надає стипендії для молодих людей із родин колишніх співробітників державно-власних сільськогосподарських підприємств.

Значну підтримку в реалізації проектів у галузі несільськогосподарської діяльності, створенні нових робочих місць у сільській місцевості надає Європейський фонд розвитку польських сільських територій (Europejski Fundusz Rozwoju Wsi Polskiej (EFRWP)), а саме мікрокредити для несільськогосподарських видів економічної діяльності в сільських районах та кредити для інвестиційних проектів за різновидами туризму, зокрема агро-, еко-, сільського та зеленого, успішний розвиток яких здійснюється за рахунок виробництва органічної, екологічно чистої продовольчої продукції на сільських територіях.

Фонд розвитку села (Fundacja Wspomagania Wsi (FWW)) реалізує програми сприяння розвитку сільського господарства, сільської місцевості: мікрокредити для підтримки наявного та новоствореного малого бізнесу; навчальні програми з управління малим бізнесом; підготовка для роботи в галузі агротуризму; підтримка груп виробників.

Метою діяльності Фонду розвитку польського сільського господарства (Fundacja na Rzecz Rozwoju Polskiego Rolnictwa (FDPA)) є створення нових несільськогосподарських робочих місць у сільській місцевості. У рамках проектів здійснюються заходи, спрямовані на надання послуги з навчання та консультаційні послуги, а також мікро- та інвестиційних грантів. FDPA разом із Міністерством економіки, праці та соціальної політики здійснює програму професійної активізації «Перше робоче місце» та є одним з ініціаторів проекту «Робота для випускників». Програма передбачає надання кредитів для започаткування бізнесу випускниками вищої школи [1].

Особливою увагою польського керівництва є сприяння розвитку невеликих селянських фермерських господарств, яких нині в Польщі налічується близько 1,5 млн. із площею більше 1 га. Середній розмір земельного фонду фермерського господарства – 11,2 га [7]. Річний обсяг виробництва сільськогосподарської продукції більш ніж половини (56%) усіх домогосподарств досягає близько 4 тис. євро. Лише 26% домогосподарств мають обсяг виробництва більш ніж 8 тис. євро. Критерієм для визначення малого фермерського господарства є річний обсяг виробництва у грошовому вимірі в розмірі від 2 тис. до 15 тис. євро [6].

Розвиток малих форм господарювання в Польщі залежить, головним чином, від зростання їх доходу. У більшій частині дрібних фермерських господарств є можливості для перспективного розвитку сільськогосподарського виробництва, особливо у напрямі збільшення обсягів вирощування органічної продукції.

Підтримка розвитку малих фермерських господарств здійснюється в інтересах усього суспільства, тому що належний розвиток об'єктів трудового, земельного, тваринницького господарства є однією з основних умов продовольчого самозабезпечення країни.

Нині Міністерство сільського господарства та розвитку сільських районів Польщі впроваджує в життя Програму розвитку сільських районів на 2014–2020 рр. (Program Rozwoju Obszarów Wiejskich w latach 2014–2020 (PROW)) і систему прямої підтримки (прямі платежі) [10]. Окрім того, за кошти Єдиної політики (Європейського фонду регіонального розвитку) також здійснюються заходи, спрямовані на розвиток сільського господарства, сільського підприємництва, освіти, зайнятості та розвитку технічної інфраструктури в сільській місцевості, а саме передбачено: реструктуризацію малих фермерських господарств; модернізацію сільськогосподарських землеволодінь; започаткування органічного сільського господарства та несільськогосподарських видів підприємницької діяльності в сільській місцевості; створення системи якості сільськогосподарської продукції та продовольства; передачу знань та інновацій.

Програма значною мірою спрямована на підтримку розвитку сільського підприємництва передусім в аграрній сфері, а також несільськогосподарських видів діяльності та зайнятості у сільській місцевості. Дія поширюється на фізичних, юридичних осіб і організації мікро- або малого підприємства, які функціонували принаймні два роки до звернення за допомогою. Значна увага приділяється підтримці інноваційних заходів у галузі використання поновлюваних джерел енергії, що до того ж сприятиме зростанню зайнятості в сільських районах та розвитку аграрної сфери, сільського підприємництва. Зокрема, компанія Mikrobiogaz, займається будівництвом малих біогазових установок на фермах [2].

Польща має значний потенціал для розвитку цього напрямку підприємництва, але нині він практично не використовується (у країні є всього лише близько тридцяти сільськогосподарських біогазових заводів). Найбільш перспективним є розвиток малих сільськогосподарських біогазових установок, розташованих у приватних господарствах, які можна побудувати на основі доступу до органічної речовини, тобто відходів від відгодівлі худоби.

Процес державного регулювання аграрної сфери є важливим фактором розвитку американського агробізнесу, оскільки формує сприятливе зовнішнє економічне середовище для ефективного функціонування фермерських господарств та агрофірм. Сутність його полягає в переході від державної підтримки національного сільськогосподарського виробництва до проведення політики дерегулювання, що найповніше відобразилося у прийнятті Farm Bill у 1996 р., тобто в переході від захисту фермерів до забезпечення інтересів споживачів продовольчої продукції [9, с. 221]. Політика держави щодо регулювання агропромислового виробництва в США сприяла формуванню високоефективної і конкурентоздатної сфери аграрного розвитку, яка нині є прикладом для запозичення і врахування під час розроблення регіональних програм розвитку сільського господарства багатьох країн світу. Така політика базується на виробленні правил, що вводяться державними органами для заохочення або обмеження економічної діяльності, шляхом встановлення цін, призначення стандартів продукції і встановлення умов, за яких нові фірми можуть увійти в галузь, а також комплексу заходів, що забезпечують їх виконання. Держава, впливаючи на економічні суб'єкти, заміщує тим самим координацію економіки за допомогою ринку координацією економіки за допомогою держави.

Однак в Україні негативною є тенденція щодо загального рівня державної підтримки аграрного сектору економіки та джерел її надання, оскільки [2, с. 57–58] трансферти від платників податків значно перевищують обсяг коштів, отримуваних як сільськогосподарськими виробниками, так і галуззю в цілому. Такі трансферти від платників податків перевищують загальний рівень підтримки сільського господарства у півтора рази, а агровиробники отримують лише 57% загальної суми коштів, решта витрачається на надання загальних послуг. Отже, підтримка аграрного сектору економіки країни має певні відмінності порівняно зі світовими тенденціями та характеризується неефективністю, нестабільністю і негативними аспектами щодо зростання, оскільки платники податків сплачують набагато більше, ніж отримує галузь загалом, і тим більше виробники агропродовольчої продукції. При цьому підтверджується той факт, що наявність прямої бюджетної підтримки, її зростання в динаміці не гарантує в результаті дієву підтримку аграрної сфери як національної, так і регіональної економіки.

Модель розвитку аграрної сфери європейського типу базується на трьох основних факторах впливу: розвитку аграрних господарств (фермерських господарств) сімейного типу, найпростішою формою яких є господарства населення; визнанні багатофункціональної ролі аграрного сектору й усебічному захисті товаровиробників від ринкової і природної стихії. Аграрна політика Євросоюзу формується на основі врахування особливої природи сільськогосподарської діяльності, поступового здійснення необхідних аграрних перетворень.

Досвід країн Центральної та Східної Європи свідчить про різноманітність форм власності у сфері аграрного господарювання, однак перевага надається колективній формі власності. Так, у колишній Східній Німеччині новостворені селянські господарства (середній розмір ділянок – до 140 га) разом з особистими підсобними господарствами використовували менше 20% сільськогосподарських угідь, нові кооперативи (середній розмір ділянок – близько 1 500 га) – майже 40%, товариства з обмеженою відповідальністю (до 950 га) – менше 25% угідь. У Чехії селянські господарства використовують менше 20% угідь, нові сільськогосподарські кооперативи – майже 50%, господарські товариства – 17%. Винятком є Польща (де на селянські господарства припадає майже 75% угідь), Албанія і Румунія [4; 5].

З огляду на те, що малі бізнесові структури не в змозі забезпечити технічне оснащення в процесі аграрного виробництва набуває поширення кооперація фермерських господарств, що об'єднуються у збутові, споживчі, кредитні союзи, у кооперативи із забезпечення виробничих послуг, спільного використання і ремонту техніки та ін. Важливим при цьому є державна підтримка сільського господарства, рівень якої до вартості продукції в Австрії становить 44%, у Фінляндії – 72%, у Швеції – 47%, у Швейцарії – 76%, у Канаді – 35%, в Японії – 72%, у США – від 27% до 40% (залежно від урожайності) [3, с. 393; 8, с. 179].

Оскільки у багатьох розвинених країнах світу розвиток аграрної сфери вважається стратегічно важливим напрямом функціонування національної економіки, з огляду на необхідність забезпечення продовольчої безпеки країни, її підтримка здійснюється за рахунок бюджету країни.

Для підтримки агротоваровиробників і ефективного функціонування суб'єктів господарювання у сфері аграрного виробництва доцільним є формування сервісних обслуговуючих центрів із ремонту сільськогосподарської техніки, про що свідчить досвід Німеччини, Швеції та інших скандинавських країн, де сервісне інженерно-технічне забезпечення ферм здійснюється через технічні центри, а можливо, й її прокат, як це практикується у Франції, Італії, Великобританії та інших країнах, через функціонування кооперативів із спільного використання сільськогосподарської техніки. Доцільним є вивчення досвіду, який стосується продажу сільськогосподарської техніки через надання кредиту або ж купівля сільськогосподарської техніки за схемою фінансового лізингу, коли придбання сільгосптехніки оплачується частинами за рахунок прибутку від її використання.

**Висновки.** Таким чином, вивчення зарубіжного досвіду підтверджує необхідність державної підтримки розвитку аграрного сектора економіки країни та її регіонів, оскільки вона є важливим складником сфери продовольчого забезпечення населення. При цьому відмічена підтримка повинна бути прозорою і відкритою незалежно від форм власності суб'єктів аграрного господарювання, стосуватися багатограних напрямів забезпечення ефективного функціонування господарюючих суб'єктів аграрного виробництва, зокрема формування сприятливого середовища для доступності сервісного обслуговування сільськогосподарської техніки, оподаткування, надання кредитів, інвестування, сприяння інноваційного оновлення ресурсного потенціалу аграрного виробництва.

### Список літератури:

1. Висновок на проект Закону України «Про державний контроль у сфері забезпечення безпечності та якості харчових продуктів і кормів, благополуччя тварин» (реєстр. № 3424 від 14.10.2013 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/XG2N400A.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/XG2N400A.html).
2. 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. Демяненка. – К.: ННЦ ІАЕ, 2011. – 372 с.
3. Економічна енциклопедія: у 3 т. Т. 3 / Гол. ред. ради Б.Д. Гаврилишин; відп. ред. С.В. Мочерний [та ін.]. – Київ: Академія. 2002. – 952 с.
4. Організація аграрного виробництва і бізнесу: [підручник] / С.П. Азізов, П.Т. Саблук, П.К. Канінський. – К.: Ін-т аграр. економіки, 2006. – 790 с.
5. Політика України у сфері сільського господарства, біоенергетики та харчової промисловості – дослідження, висновки та рекомендації / Х. Штрубенхофф, В. Мовчан, І. Бурковський [та ін.]. – К.: Ін-т. екон. досл. та політ. конс-ій., 2009. – 383 с.
6. Прийнято Закон України «Про побічні продукти тваринного походження, що не призначені для споживання людиною» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://vet.gov.ua/node/2782>.
7. Про державний контроль у сфері забезпечення безпечності та якості харчових продуктів і кормів, благополуччя тварин (реєстр. № 3424 від 14.10.2013) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=51169](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=51169).
8. Царенко О.М. Основи екології та економіка природокористування. Курс лекцій. Практикум: [навч. посіб.] / О.М. Царенко, О.О. Несветов, М.О. Кадацький; 3-є вид., перероб. і доп. – Суми: Університетська книга, 2007. – 592 с.