

## **СТРАТЕГІЧНА СЕГМЕНТАЦІЯ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ В МЕЖАХ СІЛЬСЬКИХ АГЛОМЕРАЦІЙ ЯК ГОЛОВНА ПЕРЕДУМОВА РИНКОВО-ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ АГРАРНОГО ПРОФІЛЮ**

***Турченко М.М., к.е.н., професор,  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА***

Процес ринково-підприємницької трансформації аграрного сектору України було розпочато ще за часів СРСР, тобто до одержання нею незалежності. Вже пройшло майже 25 років, але момент її завершення перманентно відкладається. Не вдаючись до пошуку в цьому винних (адже вони добре відомі) не зайвим є нагадати основні причини що призвели до цього. На наш погляд, основні причини гальмування ринково-підприємницької трансформації організацій аграрного профілю потрібно шукати не лише всередині цих останніх, а й в їх зовнішньому середовищі. До причин гальмування ринково-підприємницької трансформації, які діють всередині господарських організацій аграрного профілю відноситься недопустимо низька якість практичного менеджменту, який покликаний цю трансформацію здійснювати. Але її здійснення багато чому залежить від наявності цілого ряду зовнішніх передумов, створення яких є прерогативою державного та недержавного менеджментів, а якість їх поки що також бажає набагато найкращого. Одним з передумов ринково-підприємницької трансформації організацій аграрного профілю є здійснення стратегічної сегментації в межах сільських агломерацій на які згадані організації базуються.

Отже, важливість визначення основних напрямків цього процесу не викликає жодних сумнівів, тому що таке визначення покликане послугувати дороговказом для державного, недержавного та практичного менеджментів при врегулюванні ними проблем пов'язаних із ринково-підприємницькою трансформацією організацій аграрного профілю. Саме такому визначенню присвячена дана доповідь.

Світовий досвід навчає, що реформування окремо взятих господарюючих суб'єктів аграрного профілю мало що дає, якщо залишається незмінним адміністративно-територіальний устрій зовнішнього середовища першого та другого рівнів і структура ділової активності в межах сільських агломерацій на які ці господарюючі

суб'єкти базуються. Зовнішнім середовищем першого рівня господарюючих суб'єктів аграрного профілю, як відомо, є внутрішнє середовище сільських агломерацій на які вони базуються. Воно знаходиться під юрисдикцією органу місцевого самоврядування, що представляє інтереси місцевої громади низового рівня. В свою чергу кожна окрема громада адміністративно-територіальної одиниці низового рівня – рівня сільських агломерацій є частиною громади адміністративно-територіальних одиниць наступного рівня. В Україні таким рівнем є рівень адміністративних районів. А громада адміністративного району є частиною громади обласного рівня.

Органам управління обласного рівня чинним законодавством України делеговано право входити з проханням до Центральних органів державного управління щодо встановлення оптимальних розмірів адміністративних районів. В свою чергу, органи рівня адміністративних районів покликані ініціювати поділ підпорядкованої їм території на самодостатні і самоврядні, соціально облаштовані, демографічно благополучні та екологічно безпечні сільські агломерації оптимального типу .

Як видно із спеціальної наукової літератури , у розвинутих країнах Заходу на рубежі ХХ та ХХІ століть самодостатніми вважалися сільські агломерації, в межах яких знаходилося не менше 5000 га ріллі. В межах таких сільських агломерацій цілком можливим та доцільним є освоєння структури ділової активності, за якої стане можливим в даних природних та економічних умовах забезпечити вихід конкурентоспроможних продукції та послуг у розрахунку на одиницю площі ріллі , який би максимально наближався до рівня аналогічного показника розвинутих країн Заходу.

Саме такими структурами ділової активності вважаються такі, які забезпечують в межах сільських агломерацій перш за все повну зайнятість працездатного населення, яке тут проживає, а також об'єктивно необхідні :

— пропорційність між виробничо-господарською та соціальною сферами;

— пропорційність між складовими кожної із згаданих вище сфер;

— пропорційність між виробництвом сирової продукції сільського господарства та виробництвом промислової продукції, будівельної продукції та наданням послуг виробничої інфраструктури;

— пропорційність між тваринництвом та рослинництвом всередині складової «Виробництво сирової продукції сільського господарства»;

— пропорційність між складовими мегаблоками соціальної сфери

– наданням соціально-побутових послуг та наданням соціально-культурних послуг, а також в межах кожного з них між їх складовими.

Як відомо з повідомлень в спеціальній науковій літературі, до утвердження всіх без винятку перерахованих вище пропорцій у практичному житті сільських агломерацій України ще далеко.

Усього сказаного вище про оптимальну структуру ділової активності в межах сільських агломерацій достатньо для формування уявлення про неї як надзвичайно складний об'єкт управління. А згідно з вимогами закону необхідної різноманітності Росса Ешбі, суб'єкти управління функціонуванням сільських агломерацій повинні мати також адекватну за складністю структуру ділової активності кожної структури окремої сільської агломерації. При цьому ця складність, яка обумовлена складністю структури ділової активності об'єкту управління, суттєво приумножується недостатньою узгодженістю між собою трьох сфер у існуючому суб'єкті управління процесом соціально-економічного розвитку – сфери державного менеджменту, сфери недержавного менеджменту та сфери практичного менеджменту. Цілком зрозуміло що така неузгодженість обумовлює нераціональність системи управління АПК України.

Ознайомлення та аналіз останніх досліджень та публікацій дозволяють окреслити контури комплексу заходів орієнтованих на створення передумов для прискорення ринково-підприємницької трансформації господарських організацій аграрного профілю Лівобережного Лісостепу України:

1) формування в межах кожного адміністративного району сільських агломерацій оптимального розміру з урахуванням можливості та доцільності у перехідному періоді створення проміжної ланки «адміністративний район – сільська агломерація» якою має стати «укрупнена сільська агломерація» - прототип «волості» у царській Росії. Для умов Лівобережного Лісостепу України, як показали дослідження проведені на кафедрі організації виробництва, бізнесу та менеджменту ХНТУСГ імені Петра Василенка, мінімально допустимий розмір сільської агломерації за площею ріллі у підприємницькому секторі має складати не менше 5000 га;

2) одночасно із внесенням змін у адміністративно-територіальний устрій адміністративних районів можуть бути реалізовані всі вимоги Європейської Хартії місцевого самоврядування;

3) формування в межах кожної сільської агломерації оптимального розміру повнокомплектних виробничо-господарської та соціальної сфер. Ознаками їх повнокомплектності мають бути:

— першої – наявність у її складі мегаблоку, який об'єднує всіх

виробників сирової продукції сільського господарства, незалежно від організаційно-правових форм і розмірів та мегаблоку, який об'єднує виробників промислової продукції, будівельної продукції та надання послуг виробничої інфраструктури;

— другої – наявності у її складі закладів соціально-побутового та соціально-культурного обслуговування.

4) наявність у складі виробничо-господарської сфери села виробничих об'єктів, що відносяться до першої сфери АПК (надання послуг технічної експлуатації технічних засобів), до другої сфери АПК (виробництво сирової продукції сільського господарства) і третьої сфери АПК (промислова переробка сирової продукції сільського господарства, зберігання і транспортування сирової продукції сільського господарства та продуктів її промислової переробки, а також доведення їх до споживачів) дозволяє розглядати виробничо-господарську сферу як сільський АПК. Однією з перших хто увів цей термін до вжитку у 1996 році була українська вчена економіст-аграрник Романова Л.В.;

5) надання згаданим вище локальним агропромисловим об'єднанням статусу об'єднань кластерного типу;

6) освоєння окремими господарюючими об'єктами аграрного профілю надбань нової парадигми управління яка передбачає впровадження внутрішньогосподарського комерційного розрахунку та внутрішньогосподарського підприємництва (інтрапренерства);

7) створення висококонкурентної системи управління АПК в межах адміністративних районів та сільських агломерацій яка відповідає би міжнародним стандартам системи менеджменту. Така система має раціонально поєднувати державний та недержавний менеджмент у тісній взаємодії з практичним менеджментом. Створенню такої системи має передувати сегментація ділової активності в межах сільських агломерацій та ринково-підприємницька трансформація господарюючих суб'єктів, які на ці сільські агломерації базуються.

Прикладом практичного використання концепції стратегічної сегментації ділової активності в межах сільських агломерацій Лівобережного Лісостепу України може послугувати проектне пророблення виконане на згаданій вище кафедрі організації виробництва, бізнесу та менеджменту. Об'єктом цього пророблення була майбутня укрупнена Костянтинівсько-В'язівська сільська агломерація Краснокутського району Харківської області. Підприємницький сектор володітиме 9000 га ріллі, а в її межах проживатиме 2800 – 2850 чол. Костянтинівсько-В'язівська укрупнена

сільська агломерація у перспективі спеціалізуватиметься на виробництві молока, адже в її межах є можливість створення трьох молочних комплексів потужністю на 2200 корів два і на 2000 один. В даний час в межах Костянтинівсько-В'язівської сільської агломерації функціонують 12 господарюючих суб'єктів з яких:

- ПА (приватна агрофірма) «ВАТАЛ», 5294 га ріллі;
- ТОВ «Ковалівське», 2805 га ріллі;
- фермерських господарств (ФГ) - п'ять, загальна площа ріллі 845 га (найбільше ФГ «Алмаз» 561 га, а найменше – ФГ «Григорій» 19,9 га);
- особистих селянських господарств (ОСГ) – п'ять, загальна площа ріллі 55,6 га (найбільше ОСГ «Анна» 18 га, найменше ОСГ «Глорія» 3,5 га ріллі).

ПА «ВАТАЛ» матиме можливість забезпечити два молочних комплекси потужністю на 2200 корів кожний кормами власного виробництва повністю, адже нормативна сіяна кормова площа (зернофуражні та кормові культури) складатиме 4840 га або 91 % загальної площі ріллі.

Залишок загальної площі ріллі без урахування площі землеволодіння ПА «ВАТАЛ» складатиме 3706 га (9000 - 5294). Цього вистачить для задоволення потреби в кормах молочного комплексу на 2000 корів за потреби у сіяній кормовій площі 2200 га або 59,4 % загального залишку. Отже 1506 га можна буде відвести під зернові продовольчі та технічні культури.

Приведені вище основоположні параметри майбутньої укрупненої Костянтинівсько-В'язівської сільської агломерації послуговували для визначення потреби її окремих сегментів у операційних працівниках.

Результати обрахунку цієї потреби приведені у табл.1.

Як видно з таблиці 1, загальна потреба у операційних працівниках усіх складових сегментів внутрішнього середовища Костянтинівсько-В'язівської сільської агломерації має складати 1498 чол., з яких 1095 чол. або 73,12% мають увійти до складу виробничо-господарської сфери, а 403 або 26,88% - до складу соціальної сфери. Потреба мегаблоків згаданих вище двох сфер у операційних працівниках за цієї умови матиме наступний вигляд:

- 1) у виробничо-господарській сфері:
  - мегаблок 1 – 447 чол., або 40,8% зайнятих;
  - мегаблок 4 – 648 чол., або 59,2% зайнятих;
- 2) у соціальній сфері села:
  - мегаблок 2 – 204 чол., або 50,6 % зайнятих;
  - мегаблок 3 – 199 чол., або 49,4% зайнятих.

Додержання приведених вище співвідношень між складовими

сегментами буде ознакою раціональної пропорційності як в межах окремих сільських агломерацій в цілому так і в межах кожного із чотирьох мегаблоків. Так, наприклад, у складі мегаблоку 1 мають бути два сегменти – виробництва сирової продукції рослинництва та виробництва сирової продукції тваринництва. Раціональне співвідношення між ними має складати 48,1% і 51,9% відповідно.

Таблиця

**Результати розрахунку потреби в операційних працівниках для укомплектування складових сегментів внутрішнього середовища укрупненої Костянтинівсько-В'язівської сільської агломерації**

| Найменування складових внутрішнього середовища сільської агломерації | Загальна чисельність операційних працівників |                 | Структура %             |              |                     |
|--|--|-----------------|-------------------------|--------------|---------------------|
|  | чол.   | в % до підсумку | до заг. чис-ті зайнятих | оокрем. сфер | окрем. мегаб. локів |
| <i>1</i>   | <i>2</i>                                     | <i>3</i>        | <i>4</i>                | <i>5</i>     | <i>6</i>            |
| <b>Виробничо-господарська сфера села (сільський АПК)</b>             |  |                 |                         |              |                     |
| Мегаблок 1 Виробництво сирової продукції сільського господарства     |  |                 |                         |              |                     |
| 1.1 Виробництво сирової продукції рослинництва                       | 215  | X               | X                       | 48,1         | 14,4                |
| 1.2 Виробництво сирової продукції тваринництва                       | 232  | X               | X                       | 51,9         | 15,5                |
| Разом мегаблок 1   | 447  | X               | X                       | 100          | X                   |
| Мегаблок 4 Доповнюючі виробництва та виробничі інфраструктура        |  |                 |                         |              |                     |
| 4.1 Промислове підсобне виробництво                                  | 116  | X               | X                       | 17,9         | 7,7                 |
| 4.2 Виробництво будівельної продукції                                | 56   | X               | X                       | 8,6          | 3,7                 |
| 4.3 Надання господарських послуг                                     | 98   | X               | X                       | 15,1         | 6,5                 |
| 4.4 Надання транспортних та спеціальних послуг                       | 141  | X               | X                       | 21,7         | 9,4                 |
| 4.5 Технічна експлуатація машин та обладнання                        | 79   | X               | X                       | 12,2         | 5,3                 |

Продовження таблиці

| 1  | 2     | 3     | 4    | 5    | 6   |
|--|-------|-------|------|------|-----|
| 4.6 Експлуатація енергетичного господарства                      | 142   | X     | X    | 22   | 9,5 |
| 4.7 Надання послуг з охорони довкілля                            | 16    | X     | X    | 2,5  | 1,1 |
| Разом мегаблок 4   | 648   | X     | X    | 100  | X   |
| Разом виробничо-господарська сфера (сільський АПК)               | 109,5 | 73,12 | X    | X    | X   |
| <b>Соціальна сфера</b>   |       |       |      |      |     |
| Мегаблок 2 Надання соціально-побутових послуг                    |       |       |      |      |     |
| 2.1 Надання послуг закладів житлово-комунального господарства    | 26    | X     | X    | 12,7 | 1,7 |
| 2.2 Надання послуг закладів соціально-побутового обслуговування  | 108   | X     | X    | 53,9 | 7,2 |
| 2.3 Надання послуг закладів торгівельного обслуговування         | 70    | X     | X    | 34,3 | 4,7 |
| Разом мегаблок 2   | 204   | X     | 50,6 | 100  | X   |
| Мегаблок 3 Надання соціально-побутових послуг                    |       |       |      |      |     |
| 3.1 Надання послуг закладів освіти                               | 132   | X     | X    | 66,4 | 8,8 |
| 3.2 Надання послуг закладів охорони здоров'я                     | 16    | X     | X    | 8,0  | 1,1 |
| 3.3 Надання послуг закладів культури                             | 28    | X     | X    | 14,0 | 1,9 |
| 3.4 Надання послуг закладів фізкультури та спорту                | 23    | X     | X    | 11,6 | 1,5 |
| Разом мегаблок 3   | 199   | X     | 19,4 | 100  | X   |
| Разом соц. сфера   | 403   | 26,88 | 100  | X    | X   |
| Разом у системі ділової активності в межах сільської агломерації | 1498  | 100   | X    | X    | 100 |

Далі у табл. 1 приведена інформація також і про раціональне співвідношення між сегментами які входять до складу інших трьох мегаблоків.

Узагальноючими ознаками оптимальності перспективної структури ділової активності укрупненої Костянтинівсько-В'язівської сільської агломерації мають послуговувати наступні характеристики:

- 1) на кожного зайнятого у сегментах мегаблоку 1 має припадати:
  - зайнятих у сегментах мегаблоку 4 – 1,45чол.;
  - зайнятих у соціальній сфері 0,9 чол., з яких зайнятих в сегментах мегаблоку 2 – 0,46 чол., і зайнятих у сегментах мегаблоку 3 – 0,44 чол.;
- 2) на кожного зайнятого у сегментах виробничо-господарської сфери припадає 0,37 зайнятих у сегментах соціальної сфери.

Якщо такі характеристики буде забезпечено, то доведення виходу валової продукції до 2500 доларів з одного га ріллі не буде чимось екстраординарним . Але потрібно пам'ятати що це стане можливим лише за умови, що буде здійснений перехід до цілісної збалансованої у регулятивних впливах, системи управління аграрним сектором, яка відповідала б вимогам міжнародних стандартів системи менеджменту.

## **ПРОБЛЕМА ОПТИМІЗАЦІЇ СПІВВІДНОШЕННЯ МІЖ ТВАРИННИЦТВОМ І РОСЛИННИЦТВОМ В ОРГАНІЗАЦІЯХ АГРАРНОГО ПРОФІЛЮ ХАРКІВЩИНИ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВРЕГУЛЮВАННЯ**

***Турченко М.М., к.е.н., професор,  
Харківський національний технічний університет  
сільського господарства імені Петра Василенка***

20 років продовжується реформування аграрного сектора України. За цей період відбулись декілька ротаций депутатського корпусу Верховної Ради та складу Кабінету Міністрів, а у президентському кріслі побували три достойника. Всі депутати Верховної Ради, всі члени уряду і всі Президенти України на словах були завзятими прихильниками підвищення рівня соціально – економічного розвитку українського села та сільських територій( по науковому – сільських агломерацій). Всі вони були за те, щоб рівень якості життя населення наближався до аналогічного показника країн ЄС.А це на рубежі століть означало, що кожний пересічний зайнятий