

УДК 330.101

**СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО  
ПАРТНЕРСТВА В АПК В КОНТЕКСТІ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ****кандидат економічних наук, доцент, Косач І. А.,****кандидат економічних наук, доцент, Холявко Н. І.**

Чернігівський національний технологічний університет, м. Чернігів, Україна

*В роботі запропоновано використання методології стратегічного управління в контексті застосування державно-приватного партнерства для вирішення економічних та соціальних задач функціонування агропромислового комплексу із врахуванням зростаючої конкуренції на вітчизняному та світовому агропродовольчому ринках. Метою дослідження є розробка пропозицій щодо впровадження стратегічного управління в сучасний процес становлення ДПП в Україні із врахуванням особливостей функціонування і розвитку агропромислового комплексу з орієнтацією на забезпечення продовольчої безпеки країни. Обґрунтовано необхідність розробки стратегії державно-приватного партнерства в АПК України з метою підвищення ефективності реалізації проектів ДПП.*

*Ключові слова: державно-приватне партнерство, проект, стратегія, продовольча безпека, агропромисловий комплекс.*

*PhD in Economic, Kosach I., PhD in Economic, Kholyavko N. The Strategy for the Development of Public-Private Partnerships in Agriculture in the Context of Food Security / Chernihiv National University of Technology, Ukraine, Chernihiv*

*In the article authors propose the methodology of strategic management in the context of public-private partnership (PPP) to solve the economic and social problems of agro-industrial complex with the conditions of growing competition in domestic and world agri-food markets. The aim of the article is to develop proposals on implementation of strategic management in the modern process of*

*formation of PPP in Ukraine taking into account peculiarities of functioning and development of agro-industrial complex with a focus on ensuring food security of the country.*

*Key words: public-private partnership, project, strategy, food security, agro-industrial complex.*

**Вступ. Загальна постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими або практичними завданнями.** В становленні ринкової економіки України агропромислове виробництво відіграє важливу роль завдяки своїм специфічним властивостям. Агропромисловий комплекс виконує важливу суспільну функцію – забезпечує населення продуктами харчування. В основі агропромислового комплексу лежить використання потенціалу і ресурсів природного середовища. В основі агропромислового комплексу лежить використання потенціалу і ресурсів природного середовища. Його ключова роль полягає у виробництві сільськогосподарської сировини та продуктів харчування з використанням процесів природного відтворення. П.Т. Саблук стверджує, що АПК – це велике міжгалузеве утворення, органічна частина економіки країни, яка включає сукупність галузей, пов'язаних між собою процесом відтворення, основне завдання якого – забезпечення продовольчої безпеки країни, оптимальних норм харчування населення України, створення експортного потенціалу сировини і продовольства [4].

В умовах зростаючої конкуренції на вітчизняному та світовому агропродовольчому ринках виникла необхідність в нових формах взаємодії між всіма учасниками процесу розвитку агропромислового комплексу. Вектор розвитку інтеграційних процесів - від простіших форм кооперації та інтеграції до формування кластерної політики, стратегічних альянсів, активного впровадження інтеграційних форм, що діятимуть на основі принципів партнерської взаємодії приватного сектора та держави.

Практика показує, що перспективним напрямом розвитку економічних відносин є використання державно-приватного партнерства (ДПП). Для нашої країни, крім інвестиційної проблеми, ця модель може вирішувати не тільки економічну, політичну, але і соціальну задачу.

Низька інвестиційна привабливість або небажання приватного інвестора вкладати засоби в той або інший сектор лежать не в економічній і навіть не в правовій площині. Бізнес часто просто не бачить ані стратегічної інвестиційної мети, визначеної державою, ані самої готовності з її боку утворити коаліцію з бізнесом на рівноправній основі – тобто на принципах партнерства.

Успішна реалізація проектів державно-приватного партнерства в АПК залежить від цілого ряду чинників і умов, надійності учасників, а також особливостей середовища, в якому ця співпраця розвивається. У зв'язку з цим особливу актуальність має розробка стратегії державно-приватного партнерства в АПК з метою підвищення успішності реалізації проектів ДПП.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемами розвитку ДПП в Україні займались В. Беседін, О. Єгорова, І. Крейдич, В. Мотриченко, О.Навроцька, В. Островецький, В. Пилипів, В. Ребок, Є. Черевиков та інші. Серед іноземних авторів питання взаємодії приватного сектора та держави досліджували В. Варнавський, А. Ізагіре, Мануель Н. Роджер, Ц. Харріс, М.Хаускамп та ін.

Згідно сучасної теорії управління трансформація економічної системи, її перехід до нового цільового стану забезпечується стратегічним управлінням. Проте ця теорія розроблена в основному для корпоративного рівня управління. Цілісна теорія стратегічного управління розвитком галузі в контексті взаємодії структур приватного та державного секторів поки знаходиться у стадії становлення. Окремі її елементи представлені в працях учених: М. Портера, П.Друкера, І.Ансоффа, Р. Мінсберга, О.Г. Гранберга, Д.С. Львова і інших.

**Метою статті** є розробка пропозицій щодо впровадження стратегічного управління в сучасний процес становлення ДПП в Україні із врахуванням особливостей функціонування і розвитку агропромислового комплексу в контексті продовольчої безпеки.

**Виклад основного матеріалу.** Очевидним є той факт, що забезпечення високих і стійких темпів розвитку країни та окремих галузей економіки на даний час залежить від ефективного партнерства державних і місцевих органів влади з представниками приватного сектора. Регіональні стратегії та програми, що орієнтуються тільки на використання бюджетних коштів, не дозволяють органам влади здійснювати масштабні проекти, що здатні забезпечити конкурентоспроможність галузі, сприяти її соціально-економічному розвитку. Визнаною у світі альтернативою такому способу фінансування є державно-приватне партнерство.

Державно-приватні партнерства виникли як механізм забезпечення доступу до капіталу і досвіду управління в приватному секторі з метою їх застосування у сферах, які традиційно є державними монополіями: громадські послуги та розвиток інфраструктури. Згідно з визначенням Європейської комісії, запропонованим у 2003 р., публічно-приватне партнерство (public-private partnerships) можна охарактеризувати як передання приватному сектору частини повноважень, відповідальності та ризиків щодо реалізації інвестиційних проектів, які традиційно впроваджуються і фінансуються публічним сектором [1]. Публічно-приватні партнерства мають потенціал успішного впровадження практично в усіх галузях економіки і сферах суспільства. Досвід зарубіжних країн, у тому числі постсоціалістичних, показує, що державно-приватне партнерство – могутній інструмент для залучення інвестицій і розвитку інноваційної сфери.

На даному етапі сформувалися загальновизнані базові ознаки ДПП:

– сторонами ДПП є держава і приватний бізнес;

– взаємодія сторін в ДПП закріплюється на офіційній, юридичній основі (угоди, контракти і т.п.);

– взаємодія вказаних сторін має партнерський, рівноправний характер (тобто в обов'язковому порядку повинен дотримуватися паритет, баланс обопільних інтересів);

– ДПП має публічну, суспільну спрямованість (його головна мета – задоволення державного інтересу);

– в процесі реалізації проектів на основі ДПП консолідуються об'єднуються активи (ресурси і внески) сторін;

– фінансові ризики і витрати, а також досягнуті в ДПП результати розподіляються між сторонами в пропорціях згідно взаємним домовленостям, зафіксованим у відповідних угодах, договорах, контрактах і т. п.[3]

Основною ознакою державно-приватного партнерства є участь в публічно-приватному коопераційному ланцюжку по створенню доданої вартості. В свою чергу, процес створення цієї доданої вартості в значній мірі орієнтується на ступінь перерозподілу задач і ризиків між державним (публічним) і приватним партнерами. При цьому кожний партнер приймає на себе ті задачі і відповідальність, які він може забезпечити з кращою якістю і ефективністю. В цьому проявляється синергетичний потенціал партнерства.

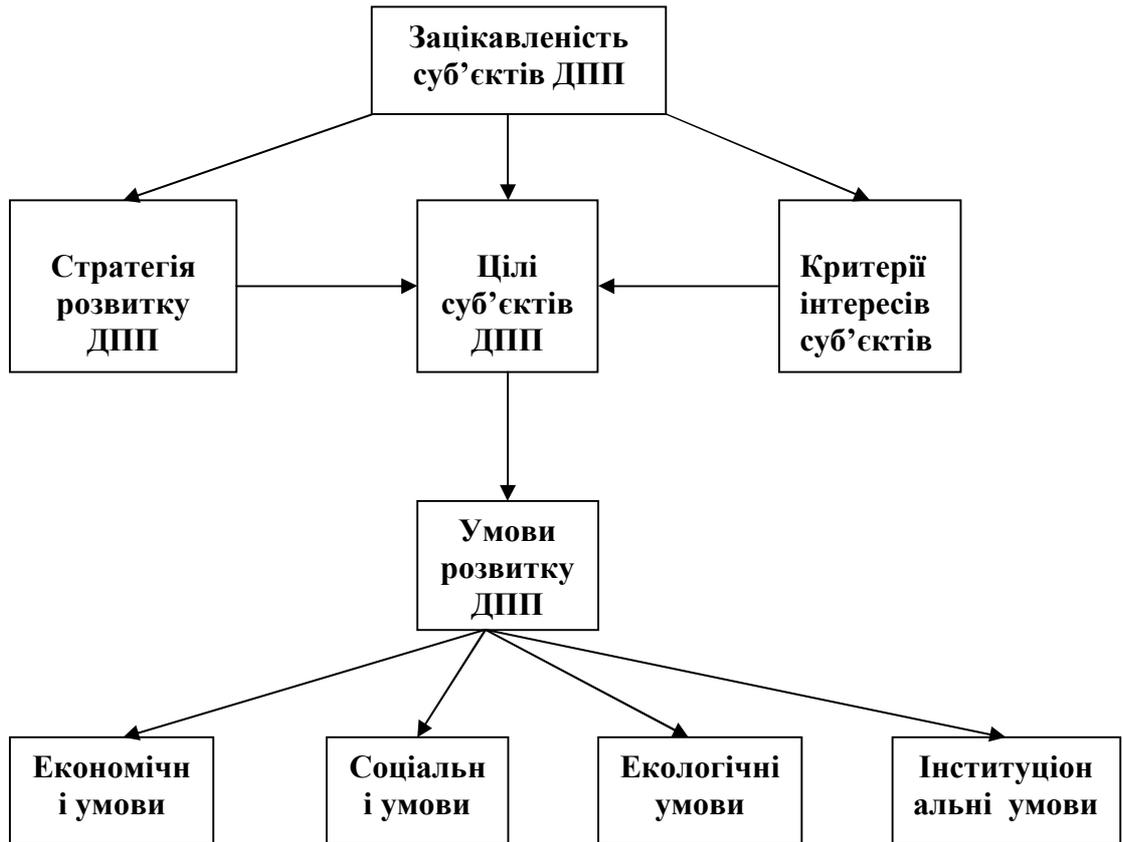
У зв'язку із змінами умов ринкового середовища та погіршенням економічної ситуації необхідні зміни в системі та підходах управління АПК. Тенденція розвитку АПК обумовлює необхідність посилення застосування в контексті галузевого управління стратегічного підходу. Його ключовим елементом є обґрунтування стратегії державно-приватного партнерства, яка покликана визначати пріоритети на довгострокову перспективу і перелік конкретних задач, направлених на усунення

існуючих диспропорцій і рішення проблем виходу економіки регіону на траєкторію динамічного і стійкого розвитку.

Стрижнем стратегічного управління виступає система стратегій, що включає ряд взаємозв'язаних конкретних підприємницьких, організаційних і трудових стратегій. Стратегія - це реакція на зміну зовнішнього середовища, лінія її поведінки, вибрана для досягнення бажаного результату [2].

Стратегія – це комплекс установок, правил ухвалення рішень і способів перекладу системи із старого (існуючого) положення в новий (цільове) стан, який забезпечує ефективне виконання її призначення (місії). Стратегія займає подвійне положення. З одного боку, вона є останньою ланкою в ланцюжку цільових орієнтирів: місія – бачення – мета – стратегія (цільовий аспект), а з іншого – початковою ланкою в ланцюжку способів досягнення мети: стратегія – стратегічний план – програма – проект (реалізаційний аспект). Стратегію розвитку ДПП доцільно представити у вигляді загальної і декількох функціональних стратегій, реалізація яких тісно пов'язана із загальною стратегією соціально-економічного розвитку АПК. До функціональних стратегій відносять виробничу, кадрову, інвестиційну та інші. Підтримка розвитку ДПП повинна стати одним з пріоритетів політики розвитку вищевказаної галузі.

Таким чином, потрібно відзначити, що стратегія ДПП дозволяє скоординувати зусилля різних структур на досягненні однієї мети і формувати механізм їх взаємодії. Вона повинна забезпечувати економічну і соціальну ефективність за умови дотримання заходів економічної безпеки, розвиток підтримуючої інфраструктури (рис.1).



**Рис. 1** Елементи формування політики стратегічного розвитку ДПП в АПК

У зв'язку з цим в даний час має бути приділено велику увагу забезпеченню продовольчої безпеки, яка є в основі економічної безпеки країни. Для сучасної України питання продовольчої безпеки є досить актуальним і відображає невідповідність виробництва продовольства існуючим потребам. Це характеризується падінням сільськогосподарського виробництва, деградацією соціальної сфери на селі, застарінням матеріально-технічної бази АПК, різким погіршенням якості продуктів харчування через їх екологічне забруднення. Без забезпечення продовольчої безпеки практично неможливо вирішити жодне з завдань, що стоять перед країною, як на національному, так і на регіональному і галузевому рівнях. Головна мета забезпечення продовольчої безпеки — гарантоване і стійке постачання переробних підприємств сировиною, а населення —

продовольством, не схильне до впливу зовнішніх і внутрішніх несприятливих дій.

З огляду на вищезазначене процес обґрунтування стратегічних перспектив державно-приватного партнерства в АПК повинен базуватися, з одного боку, на методичних положеннях, що враховують специфіку сучасних умов функціонування галузі, з іншого боку - на використанні основних підходів і методів, напрацьованих економічною наукою у сфері стратегічного управління. Стратегічний аналіз як фундамент для розробки стратегії ДПП одночасно служить і для визначення варіантів стратегій. Вказаний аналіз передбачає визначення спеціалізації регіону в цілому, оцінку його соціально-економічного стану, аналіз інвестиційних потоків та інвестиційного потенціалу з виявленням динаміки параметричних характеристик.

Аналіз інвестиційних потоків є одним з ключових моментів розробки стратегії ДПП, оскільки дозволяє скласти об'єктивну оцінку розвитку інвестиційного сектора області. З одного боку, найсприятливішими для галузі є іноземні інвестиції, тим більше що в Законі України « Про державно-приватне партнерство» прописаний порядок участі іноземного інвестора в партнерстві. Надходження таких інвестицій, як правило, обумовлює створення спільних підприємств, які, у свою чергу, забезпечують населення робочими місцями, регіональний бюджет податковими відрахуваннями, а також свідчать про стабілізацію ситуації в галузі. З другого боку, процес залучення іноземних інвестицій на умовах партнерства повинен бути таким, що контролюється з боку держави.

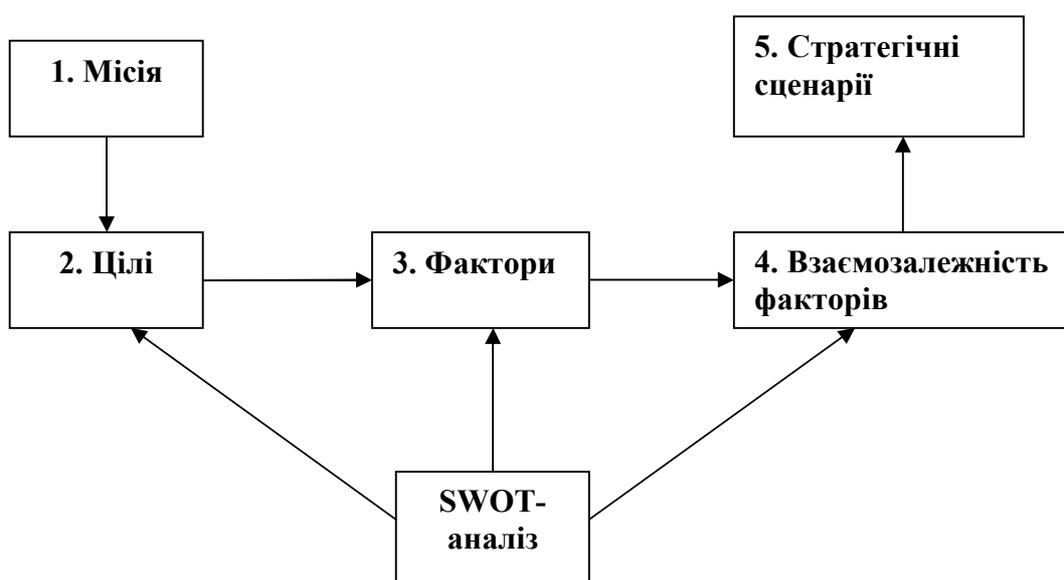
Стратегія розвитку ДПП повинна враховувати наступні основні положення:

- оптимізація законодавчої бази в інвестиційній сфері;
- розробка нових і оптимізація наявних організаційних механізмів залучення інвестицій ;

- стимулювання діяльності по впровадженню перспективних інвестиційних проектів;
- організація підтримки підприємства в пошуку інвесторів;
- проведення заходів щодо підвищення інвестиційної привабливості на міжрегіональному і міжнародному рівнях.

Основними інструментами стратегічного управління ДПП в АПК

є: місія об'єкту управління, цілі діяльності, сценарій його розвитку, встановлення взаємозалежностей між факторами впливу.



**Рис.2. Інструменти стратегічного управління ДПП в АПК**

Місію (англ.– mission) слід розглядати в ієрархії мети як вище поняття, що характеризує призначення об'єкту управління. Правильно визначена місія, хоча і має завжди філософський відтінок, проте, обов'язково несе в собі щось, що робить її унікальною у своєму роді, характеризуючи саме той об'єкт, заради якого вона була сформована [2].

Як нам представляється, місія партнерства повинна мати цільову орієнтацію і відображати специфічні (унікальні) особливості АПК, територіального положення, а також умови соціально-економічного розвитку.

Для того, щоб партнерство успішно працювало, необхідно поєднання багатьох чинників, що мають відношення, як до представників обох сторін партнерства, так і до середовища, в якому вони взаємодіють в процесі реалізації проекту. Аналіз досвіду в сфері ДПП дозволяє виявити умови успішного розвитку проектів державно-приватного партнерства в АПК, які дозволяють враховувати наявність фінансів, інфраструктури, забезпечення гарантій збуту, наявність всіх правових умов, особливості логістики, а також справедливий розподіл ризиків між всіма учасниками партнерства.

Сценарій розвитку стратегії ДПП в АПК є описом основних параметрів, що характеризують її стан на кінець прогнозованої перспективи, і траєкторії переходу в нього із стану теперішнього часу. Сценарії стратегії можуть принципово відрізнятися один від одного набором основної мети розвитку і траєкторіями їх досягнення, оскільки одна і та ж мета може бути реалізований різними засобами. Зважаючи на багатокомпонентність цілей ДПП сценарії можуть бути наступними:

- бюджетно-фінансовий, в основі якого лежить ідея пріоритетного розвитку тих секторів АПК, які в осяжній перспективі забезпечать значне збільшення рівня бюджетної самозабезпеченості;

- ресурсний, що орієнтується на максимальне використання природних можливостей (грунтових, природно-кліматичних, рекреаційних ресурсів) та припускає відхід від використання зовнішніх джерел;

- інвестиційний, націлений на підвищення інвестиційної привабливості для широкого залучення як великих вітчизняних, так і зарубіжних інвесторів з метою модернізації виробничого потенціалу ;

- інноваційний, що припускає істотні зміни в механізмах і структурі економічного зростання, причому його основним джерелом повинні стати результати використання досягнень науково-технічного прогресу.

В процесі визначення стратегічних пріоритетів доцільно використовувати можливості SWOT-аналізу, що дозволяє виявити і в

подальшому системно представити основні чинники і явища, що впливають на розвиток економіки, сильні і слабкі сторони, можливості і загрози.

В процесі розробки стратегії ДПП представляється можливим виділити дві фази, що розрізняються спільністю результатів виконуваних робіт:

- прогностичний аналіз, що передбачає здійснення етапів і робіт, орієнтованих на аналіз поточної ситуації і визначення найбільш ефективного напрямку розвитку ДПП ;

- цілеполагання, що включає етапи і роботи, направлені на подальшу деталізацію і конкретизацію вибраної стратегії соціально-економічного розвитку галузі: визначення пріоритетів, конкретних планів, механізмів реалізації.

З точки зору забезпечення продовольчої безпеки предметом діяльності держави в рамках реалізації стратегії ДПП має бути:

- 1) моніторинг чинників, що визначають виникнення і дію загроз продовольчої безпеки;
- 2) розробка програми дій в області забезпечення безпеки;
- 3) реалізація програми дій.

Зі свого боку держава як соціальний інститут за допомогою економіко-правових механізмів здатна регулювати поведінку і умови діяльності агентів відносин в рамках ДПП в цілях забезпечення ефективності та продовольчої безпеки.

**Висновки.** В Україні на даний час є досить значний потенціал державно-приватного партнерства у сфері дрібного і середнього бізнесу, який на жаль зараз недостатньо використовується. Накопичена світовим досвідом різноманітність концептуальних підходів, форм, методів і конкретних механізмів державно-приватного партнерства цілком може бути використана при рішенні ряду важливих задач сучасної агропромислової політики.

Органи і представники державної влади регіонального та муніципального рівнів за допомогою ДПП матимуть можливість залучення уваги суспільства, підприємницьких співтовариств, а також керівників організацій до потенційних можливостей і проблем розвитку галузі, володіючи при цьому ініціативою по підтримці перспективних напрямів розвитку економіки та її інституціональної інфраструктури. Правильно прийнята політика стратегічного управління державно-приватним партнерством в АПК — дієвий інструмент його конкурентоспроможності розвитку потенціалу, підвищення темпів економічного зростання, а також важлива умова забезпечення стійкості в умовах глобалізації.

### **Література**

1. Грищенко С. *Подготовка и реализация проектов публично-частного партнерства* / С. Грищенко.-К., ФОП Москаленко О. М., 2011.-140 с.

2. Клейнер Г. Б. *От теории предприятия к теории стратегического управления* / Г. Б. Клейнер// *Российский журнал менеджмента*, т. 1.- № 1- 2003. – С.108-124.

3. Навроцька О. В. *Державно-приватне партнерство у фінансуванні розвитку інфраструктури України* / О. В. Навроцька // *Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць* / [наук. ред. І. Г. Манцуров]. – К.: НДЕІ, 2009. – Вип. 6 (97). – С. 21–26.

4. Саблук П. Т. *Состояние и перспективы развития агропромышленного комплекса Украины* / П. Т. Саблук // *Экономика Украины*. – 2008. – № 12. – с.4-8.

### **References:**

1. Gryshhenko S. *Podgotovka y realyzacyya proektov pablychno-chastnogo partnerstva* / S. Gryshhenko.-K., FOP Moskalenko O. M., 2011.-140 s.

2. Klejner G. B. *От теорыу predpryatyya k teoryy strategycheskogo upravlenya* / G. B.Klejner// *Rossyjskyj zhurnal menedzhmenta*, t. 1.- № 1- 2003. – S.108-124.

3. Navroczka O. V. *Derzhavno-pryvatne partnerstvo u finansuvanni rozvytku infrastruktury Ukrayiny* / O. V. Navroczka // *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini: zb. nauk. pracz* / [nauk. red. I. G. Manczurov]. – K.: NDEI, 2009. – Vyp. 6 (97). – S. 21–26.

4. Sabluk P. T. *Sostoyanyey perspektyvi razvytya agropromishlennogo kompleksa Ukrayni* / P. T. Sabluk // *Ekonomyka Ukrayni*. – 2008. – № 12. – s.4-8.