

# Інноваційні напрями менеджменту суб'єктів аграрного бізнесу

УДК 330.101:338.24; JEL classification: Q13; Q18  
DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2020-4-3>

Дідух Сергій Мирославович, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки промисловості, Одеська національна академія харчових технологій  
ORCID ID: 0000-0003-1534-0975

## ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

*Дідух С. М. Державне регулювання інклюзивного розвитку агропродовольчої сфери.*

**Вступ.** Роль державного регулювання агропродовольчої сфери має полягати у створенні правового поля та гарантуванні рівного справедливого доступу до ресурсів держави, забезпеченні бюджетної інклюзії та обґрунтованого використання механізмів стимулювання суб'єктів АПК до провадження суспільної інклюзії на основі співфінансування та співучасті.

**Метою** статті є дослідження та узагальнення теоретико-методологічних засад державного регулювання інклюзивного розвитку агропродовольчої сфери.

**Результати.** Визначено стратегічну мету створення системи інклюзивного розвитку агропродовольчої сфери, яка полягає у досягненні всеосяжного прискореного розвитку АПК на засадах залучення, безбар'єрності та ефективної взаємодії усіх суб'єктів агропродовольчої сфери задля підвищення добробуту громадян та місцевих громад, розвитку людського капіталу, вирішення проблем бідності й нерівності.

Запропоновано поняття «патерналістська система інклюзивного розвитку» та «ринкова модель інклюзивного розвитку», а також показані відмінності між ними, які полягають у різних рольових моделях держави та громадян щодо створення суспільних благ та їх розподілу. Обґрунтовано необхідність впровадження саме ринкової моделі інклюзивного розвитку з урахуванням інституційної слабкості держави, сутнісних принципів інклюзивної парадигми та особливостей агропродовольчої сфери України.

Показано, що в АПК впровадження підходів інклюзивного та сталого розвитку потребує удосконалення механізму взаємодії між суб'єктами даної сфери на основі принципу «win-win» та підвищення рівня взаємної довіри, відсутність якої обумовлює цілу низку структурних дисбалансів.

**Висновки.** Теоретично обґрунтовано, що посилення розподільчої функції держави на основі впровадження нових видів податків призведе до зниження фінансової стійкості та інвестиційної привабливості агропродовольчих холдингів, які є важливими платниками податків та драйверами впровадження соціально відповідальних стратегій, що не відповідає стратегічним інтересам держави та агропродовольчого комплексу загалом. Визначено основні функції держави при регулюванні інклюзивного розвитку агропродовольчого сектору.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці прикладних інструментів інклюзивного розвитку та визначні рольових моделей для різних суб'єктів агропродовольчої сфери при впровадженні даної системи.

**Ключові слова:** суспільна інклюзія, інклюзивний розвиток, система інклюзивного розвитку агропродовольчої сфери, державне регулювання інклюзивного розвитку.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Агропродовольчий комплекс України демонструє прискорені темпи зростання впродовж останнього десятиліття. Так, у 2019 р. експорт сільськогосподарської та продовольчої продукції з України досягнув 22,144 млрд доларів США – це рекордний показник, який на 19% вище, ніж у 2018 р., та в 2,2 вище, ніж у 2010 р. [1]. Також у масштабах країни досягнуто високих результатів щодо урожайності, підвищення інноваційності агробізнесу та прибутковості сільськогосподарських виробників. Однак це недостатньо вплинуло на рівень добробуту сільського населення, рівень розвитку сільських територій. Невирішеними залишаються проблеми бідності, нерівності та безробіття як в Україні загалом, так і в агропродовольчій сфері

зокрема. Тому актуальною науковою задачею є розробка теоретичних основ та практичних механізмів удосконалення моделі розвитку агропродовольчого комплексу України з метою залучення до його діяльності та розподілу економічних результатів широких верств населення та різних груп підприємств. Слід зазначити, що розвиток агропродовольчого комплексу відбувається невпорядковано, оскільки на державному рівні не визначені стратегічні цілі та оптимальна структура АПК. Оскільки провідну роль у процесі формування нової соціально-орієнтованої моделі розвитку АПК має відігравати держава, то подальшого наукового дослідження потребує питання удосконалення державного регулювання інклюзивного розвитку агропродовольчої сфери.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблематики впровадження принципів сталого та інклюзивного розвитку в економіці України присвячено наукові роботи таких вчених, як А.В. Базилюк та О. Жулин [2], І.М. Бобух та С.М. Щегель [3], О.Г. Вдовічена [4], П.С. Єщенко [5], А. Жуковська [6], Т.О. Зінчук [7, 8], О.І. Павлов [9], В.А. Самофатова [10], Л.І. Федулова [11] та ін.

У науковому доробку цих авторів ґрунтовне дослідження теоретичних та прикладних аспектів трансформації існуючих економічних відносин у напрямі інклюзивності на різних рівнях господарювання. Однак залишаються недостатньо дослідженими роль, задачі та функції держави при формуванні інклюзивної системи розвитку із урахуванням специфіки агропродовольчого комплексу України.

**Мета та завдання статті.** Метою роботи є дослідження теоретичних основ та прикладних механізмів державного регулювання інклюзивного розвитку агропродовольчої сфери з метою підвищення добробуту всіх суб'єктів АПК та розвитку людського потенціалу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За визначенням R. Ranieri та R. Ramos «інклюзивне зростання – це концепція, яка забезпечує справедливі можливості та рівноправ'я для економічних учасників, що супроводжується вигодами, принесеними кожному сектору економіки та різним верствам суспільства» [12].

Світовий банк визначає інклюзивний розвиток як «зростання швидкими темпами, стале, поширене по всім секторам економіки, що залучає значну частину трудових ресурсів країни і характеризується рівністю можливостей в доступі до ринку праці і ресурсів» [13].

На нашу думку, впровадження інклюзивної системи розвитку агропродовольчої сфери повинно мати на меті декілька ключових цілей:

- підвищення рівня залучення громадян до активної економічної діяльності та розподілу результатів економічного зростання;
- підвищення рівня добробуту людей та місцевих громад;
- розвиток людського капіталу як ключового елемента забезпечення високого рівня конкурентоспроможності АПК та економіки загалом;
- забезпечення всеосяжного сталого розвитку громад та територій;
- зменшення нерівності між окремими суб'єктами агропродовольчої сфери;
- розвиток соціальної та економічної інфраструктури;

– забезпечення справедливого доступу до ресурсів (фінансових, природних, технологічних, матеріальних);

– збільшення рівня зайнятості в АПК та вирішення проблеми безробіття сільського населення;

– створення механізму ефективної взаємодії різних суб'єктів агропродовольчого комплексу на основі принципу «win-win»;

– нівелювання необґрунтованих переваг у доступі до бюджетного фінансування та розподілі державних ресурсів.

При цьому засадничі принципи системи інклюзивного розвитку агропродовольчої сфери можуть бути визначені таким чином: справедливість, рівність, довіра, включеність, безбар'єрність, всеосяжність та ініціативність. Відповідно стратегічною метою створення системи інклюзивного розвитку агропродовольчої сфери є забезпечення всеосяжного прискореного розвитку АПК на засадах залученості, безбар'єрності та ефективної взаємодії усіх суб'єктів агропродовольчої сфери задля підвищення добробуту громадян та місцевих громад, розвитку людського капіталу, вирішення проблем бідності й нерівності. Необхідно зазначити, що сутність інклюзії не повинна ототожнюватись із відновленням соціалістичного способу господарювання. Формування інклюзивного суспільства полягає у залученні якомога ширших кіл до активної економічної діяльності, забезпеченні їм умов для продуктивної економічної діяльності, надання не гарантованого доходу у вигляді субсидій, а справедливого безбар'єрного доступу до ресурсів та засобів праці різним суб'єктам економічної діяльності.

Дискусійною є роль держави у забезпеченні інклюзивного розвитку економічних систем. З одного боку, у роботі Д. Айсемоглу і Дж. Робінсона [14] показано, що занадто сильна роль держави призводить до створення екстрактивних інститутів та бар'єрів, які перешкоджають вільному розвитку громадян і бізнесу. З іншого боку, соціалістичний вектор трансформації концепції інклюзивного розвитку із посиленням акцентом на необхідності забезпечення у першу чергу потреб соціально незахищених груп населення призводить до підвищення важливості інструментів державного регулювання щодо перерозподілу грошових потоків від багатих до бідних.

У відповідності до цього, на нашу думку, необхідно виділити дві ключові моделі інклюзивного розвитку:

- патерналістська модель інклюзивного розвитку – базується на забезпеченні добробуту широких верств населення шляхом

перерозподілу державою суспільних благ у відповідності до уявлень щодо потреб та інтересів громадян;

– ринкова модель інклюзивного розвитку – полягає у забезпеченні добробуту широких верств населення шляхом гарантування рівних прав, справедливості у розподілі суспільних благ, створенні та підтримці інклюзивної інфраструктури, забезпеченні соціального захисту та умов для активної економічної діяльності.

Головна відмінність цих моделей полягає у підходах щодо державного регулювання

інклюзивного розвитку. При патерналістській моделі держава самостійно та на свій розсуд проводить політику перерозподілу суспільних благ від більш заможних до бідних, а громадяни виступають пасивними реципієнтами державної допомоги. При ринковій моделі держава, усвідомлюючи потреби різних верств населення, створює та гарантує умови для результативної праці широких верств населення, а громадяни виступають проактивними учасниками суспільного та економічного життя. Відмінності різних моделей розвитку показані у табл. 1.

*Таблиця 1*

**Відмінності патерналістської та ринкової моделей інклюзивного розвитку**

Учасники	Патерналістська модель інклюзивного розвитку	Ринкова модель інклюзивного розвитку
Держава	Забезпечення добробуту широких верств населення шляхом перерозподілу суспільних благ на розсуд державного бюрократичного апарату	Забезпечення добробуту широких верств населення шляхом гарантування рівних прав, справедливості у розподілі суспільних благ, створенні та підтримці інклюзивної інфраструктури, забезпеченні соціального захисту
Суспільні блага	Розподілені за допомогою державного регулювання – від еліт до громадян	Розподілені достатньо рівномірно між різними верствами населення внаслідок дії інклюзивних ринкових механізмів
Податкова політика	Централізована стимулююча податкова політика	Децентралізована стимулююча податкова політика
Громадяни	Реципієнти державної допомоги, яка розподіляється відповідно до «потреб» на розгляд держави у вигляді субсидій, вишлат	Проактивні учасники суспільного та економічного життя, платники податків та учасники розподілу результатів суспільної праці

*Джерело: (складено автором)*

На нашу думку, домінування державного регулювання при впровадженні інклюзивних підходів, акцентування на податкових та розподільчих механізмах суперечить сутності поняття «інклюзивність» та містить певні загрози, оскільки ефективність державного управління економічними системами є недостатньою через високий рівень корупції державного апарату, дефіцит ефективних кваліфікованих кадрів. Використання патерналістської моделі інклюзивного розвитку може бути обґрунтованим на перехідному етапі від екстрактивної моделі до ринкової моделі інклюзивного розвитку.

Вважаємо, що покладення усіх функцій щодо формування інклюзивної економіки та суспільного добробуту на державу недоцільно з декількох причин. По-перше, необхідно засвідчити інституційну слабкість держави, що полягає у неможливості виконання функцій держави через недостатній рівень менеджменту, високі корупційні ризики, законодавче обмеження та дефіцит фінансового ресурсу для ефективної реалізації проєктів за всіма напрямками.

По-друге, державі в цілому не притаманні деякі функції щодо управління бізнес-процесами. Прихильники правих економічних теорій доводять, що занадто висока

соціалізація та податкове навантаження не створює стимулів для активної економічної діяльності, а навпаки – пригнічують її. Відповідно, на нашу думку, при розбудові системи інклюзивного розвитку агропродовольчої сфери необхідно виходити з концепції «мінімально допустимої держави». На сьогоднішній день не можна назвати жодної сфери в економіці, де державний капітал і менеджмент в Україні був би успішнішим за приватний у довгостроковій перспективі.

Наприклад, у власності держави знаходиться 10,4 млн га земель сільськогосподарського призначення [15], що перевищує сукупний земельний банк агропродовольчих холдингів України. Однак, ефективність та прозорість їх використання є низькими порівняно із приватним сектором, обробка сільськогосподарських угідь держави відбувається переважно за тіншовими та корупційними схемами [16].

Тому задачею держави є поступова відмова від непритаманних їй функцій управління агропідприємствами та сільськогосподарськими активами та концентрація на створенні правового поля в агропродовольчій сфері, розвиток інфраструктури та здійснення оптимального податкового регулювання. Як слушно зазначає О.Л. Попова,

«найважливіше завдання – формувати сферу зайнятості для сільського населення у селі. І саме в межах аграрної політики можна підтримувати розвиток сільської економіки за допомогою модернізації господарств, формування виробничої інфраструктури, диверсифікації діяльності за рахунок несільськогосподарських видів тощо» [17].

Одним із головних принципів інклюзивного розвитку є розвиток знизу вгору, коли не держава є двигуном перетворень на сільських територіях, а розвиток сільських територій відбувається на основі саморозвитку громад. Система інклюзивного розвитку має сприяти не залученню бідного сільського населення до економічних процесів, а формуванню таких умов економічної діяльності, коли громадянин стає активним учасником та має механізми для підвищення власного доходу.

Роль держави в усіх підсистемах інклюзивного розвитку є визначальною. Однак, зважаючи на слабкість державних інститутів, їх меншу інноваційність, необхідно суміщати державний та приватний сектор у цій системі. Наявність значної тіньової частки в агропродовольчій сфері та підприємств, які не сплачують податки, а також інституційна слабкість держави створюють передумови для саморегуляції ринку із впровадженням нових, не притаманних іншим країнам механізмів взаємодії. Держава має формувати ідеологію інклюзивності, виступати свого роду гарантом для впровадження трансформаційних змін у суспільстві. Натомість за корпоративним сектором мають залишатися практичні заходи щодо цього. Держава має пропонувати стимуляційні механізми для впровадження інклюзивності в економіці так само, як вона це робить у сфері зайнятості та освіти. Конкретніше – мають бути запропоновані більш чіткі механізми заохочення бізнесу до зайнятості незахищених груп населення, більш сприятливі умови для господарювання мають отримати соціальні підприємства.

У цьому контексті роль держави у забезпеченні інклюзії агропродовольчої сфери має бути більшою мірою обмежена формуванням законодавчого та правового поля, забезпеченням рівних прав та умов для підприємницької діяльності, забезпеченням бюджетної інклюзії, яка полягає у відсутності дисбалансів та переваг при доступі до державного бюджету.

Натомість у науковому середовищі є пропозиції щодо посилення соціальної відповідальності бізнесу шляхом впровадження прогресивних ставок орендної плати, земельного податку залежно від розміру орендованих сільськогосподарських угідь [18].

Розподіл додаткових податкових надходжень у такому випадку буде покладено на державну та місцеву владу. Це не відповідає принципам ринкової моделі інклюзивного розвитку – навпаки, у державному регулюванні інклюзивного розвитку необхідне зміщення акцентів від розподільчої функції до стимулюючої на противагу введенню додаткових податків у аграрній сфері, що призведе, на нашу думку, до зворотного ефекту. Водночас, надмірне законодавче регулювання в цій сфері вплине на перехід у тінь частини рентних відносин та не сприятиме формуванню ефективного конкурентного середовища.

Нарешті має бути законодавчо вирішене питання податкових пільг для соціально відповідального бізнесу, який цілеспрямовано займається благодійністю та спонсорською діяльністю.

Слід зазначити у цьому аспекті вагому роль потужних агропродовольчих холдингів. Їх економічні цілі обумовлені масштабами діяльності та впливом на національну економіку. Згуртованість агрохолдингів дозволяє їм суттєво впливати на інституційне середовище держави з метою його зміни у потрібному для них напрямі. Для держави агропродовольчі холдинги є не лише об'єктом регулювання, але у багатьох питаннях рівноправним партнером, який ініціативно визначає пріоритети та вектори розвитку цілих галузей, і за допомогою законодавчого лобіювання може коригувати законодавчу базу та державну політику.

Якщо у агропродовольчому секторі мова йде про добровільне відрахування потужними агрокорпораціями соціального земельного податку, то відповідно агрохолдинги мають бути в цьому зацікавлені. Їх економічний інтерес, на нашу думку, полягає в ліквідації тіньового сектору АПК, що повністю співпадає із інтересом держави.

Формування інклюзивної системи розвитку АПК неможливе без усунення екстрактивних інститутів та механізмів у цій сфері. Створення агропродовольчих холдингів відбувалося на основі саме екстрактивних інститутів, коли частина суб'єктів АПК мала доступ до дешевших кредитних ресурсів, користувалася підтримкою держави, а інші учасники ринку знаходились у менш вигідних умовах і не були задіяні у становленні агроринку на ринкових засадах.

На сучасному етапі ці екстрактивні інститути замінені іншими, такими як тіньовий неоподаткований сектор та корупційні механізми різного роду. За такої ситуації дрібні підприємства можуть не сплачувати земельні

податки та отримувати вищу рентабельність за рахунок приналежності до тіншового сектору. Тому введення соціального земельного податку має бути доповнене рішучою ліквідацією тіншових схем у земельній сфері.

Відповідно, повноцінне переведення соціального розвитку сільських територій в сферу відповідальності виключно агробізнесу є недоцільним у довгостроковій перспективі. Збільшення податкового навантаження на агропідприємства як основне джерело надходження грошових ресурсів в аграрну сферу зменшить їх конкурентоспроможність.

Необхідно розуміти, що агропродовольчі холдинги конкурують на глобальному ринку із корпораціями Європи та Америки, які мають серйозну державну підтримку, принципово інші системи дотацій. Тому переведення агропродовольчих холдингів у невигідні умови функціонування негативно відобразиться не лише на їх фінансовій стабільності, а й на успішності розвитку усієї агропродовольчої сфери.

Саме тому ми пропонуємо використовувати механізми стимулювання, коли агропродовольчі холдинги будуть зацікавлені у розвитку на основі принципів співфінансування соціальної інфраструктури сільських територій, такої як освітні та медичні заклади тощо. Результатом цього для агропродовольчих холдингів буде більш лояльне партнерське відношення територіальних громад. На сучасному етапі деградація людського та природного потенціалу сільських територій України містить ключову загрозу для агропродовольчих холдингів, оскільки це вже у короткостроковій перспективі знищить підвалини стратегічного розвитку корпорацій та призведе до необхідності суттєвого підвищення мотиваційних виплат для заохочення молоді до роботи у агропродовольчому секторі.

Реалізація соціальних ініціатив та інфраструктурних проектів має відбуватись узгоджено, спільно з територіальними громадами, місцевими мешканцями та підприємствами агропродовольчого сектору або корпораціями.

Необхідно чітко визначити місце дрібних фермерських господарств у цьому процесі, оскільки на даний момент дрібні фермерські господарства знаходяться у кращих конкурентних умовах, бо мають змогу не сплачувати в повному обсязі податки (у тому числі земельні), позбавлені зобов'язань щодо розвитку соціальної інфраструктури, працюють у напівлегальному секторі, користуючись інфраструктурою, створеною агропромисловими корпораціями.

Таким чином, можна виділити такі функції держави при регулюванні інклюзивного розвитку агропродовольчої сфери:

1. Комунікативна – держава має стати інтегратором та комунікатором для різних суб'єктів АПК щодо розробки довгострокової стратегії інклюзивного розвитку агропродовольчої сфери, удосконалення механізмів взаємодії між суб'єктами даної сфери та систематичного впровадження принципів сталого інклюзивного розвитку у життя.

2. Ідеологічна – генерація світоглядних засад, ідеологічних принципів формування суспільної інклюзії на основі довіри, справедливості, залучення із пріоритетом розвитку людини та людського потенціалу як основи успішного зростання агропродовольчої сфери у довгостроковій перспективі.

3. Стимулююча – впровадження ефективних механізмів стимулювання агропродовольчих компаній до залучення більш широких верств населення до активної економічної діяльності та участі у розподілі результатів економічного зростання, а також механізмів стимулювання громадян до продуктивної праці у різних формах на протипагу отриманню державних дотацій та субсидій.

4. Регулююча – впровадження механізмів підтримки пріоритетних з огляду на інклюзивний розвиток сфер та перетікання капіталу у галузі, які мають більше значення щодо створення суспільної інклюзії, а також усунення дисбалансів соціально-економічного розвитку.

5. Розподільча – використання податкових та бюджетних механізмів для помірною розподілу ресурсів у відповідності до потреб та пріоритетів інклюзивної системи.

6. Соціальна – забезпечення прийняттого рівня життя громадян, у тому числі тих, які з різних причин не включені до соціально-трудова відносин, а також гарантування доступу до медичних та освітніх закладів незалежно від статусу та місця проживання.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Формування та інституціоналізація системи інклюзивного розвитку агропродовольчої сфери має відбуватись в інтересах усіх суб'єктів АПК. Стратегічною метою цього процесу є підвищення добробуту громадян та місцевих громад на основі зростання рівня залучення до економічних процесів та розподілу економічних результатів розвитку АПК.

Роль держави при впровадженні інклюзивної парадигми є визначальною, однак концентрація на розподільчій функції спотворює сутність концепції інклюзивного розвитку. Забезпечення добробуту на основі

субсидій та державних дотацій не матиме довгострокового ефекту та не створює фундаментальних передумов для підвищення рівня зацікавленості громадян у активній економічній діяльності, не вирішує проблему подолання відчуження сільських мешканців від суспільної праці. Саме тому з урахуванням специфіки української економіки слід впроваджувати ринкову модель інклюзивного розвитку АПК із концентрацією на

регулюючих та стимулюючих функціях держави на протидію підвищенню податкового навантаження та подальшого розподілу бюджетних коштів.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці прикладних інструментів інклюзивного розвитку та визначні ролі моделей для різних суб'єктів агропродовольчої сфери при впровадженні даної системи.

#### Література.

1. Держстат України: [Веб-сайт]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
2. **Базилук А.В., Жулин О.В.** Інклюзивне зростання як основа соціально-економічного розвитку. *Економіка та управління на транспорті*. 2015. Вип. 1. С. 19-29.
3. **Бобух І. М., Щегель С. М.** Стратегічні орієнтири економічного зростання України: інклюзивність як ключовий пріоритет. *Вісник Національної академії наук України*. 2018. № 7. С. 55-70.
4. **Вдовічена О. Г.** Інклюзивний розвиток – сучасна парадигма стійкого економічного зростання. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2018. Вип. 3. С. 17-29.
5. **Єщенко П. С.** Економічне зростання без розвитку: причини і шляхи інноваційного перетворення економіки. *Економіка України*. 2013. № 10. С. 4–20.
6. **Жуковська А.** Інклюзивний підхід до розвитку економіки: генезис виникнення та основні положення. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2019. Т. 1, вип. 2. С. 7-23.
7. **Зінчук Т.О.** На початку пошуку стратегії інклюзивного зростання сільської економіки: світовий та європейський підхід. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2016. Вип. 4. С. 132-137.
8. **Зінчук Т. О.** Інклюзивна складова розвитку сільських громад. *Інтелектуальна економіка в умовах суспільних трансформацій: перспективи публічно-приватного партнерства*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. форуму, 27 черв. 2017 р. : у 2-х ч. Житомир : ЖНАЕУ, 2017. Ч. 1. С. 16-22.
9. Сталій розвиток та безпека агропродовольчої сфери України в умовах глобалізаційних викликів: монографія. [Павлов О.І., Хвесик М.А., Юрчишин В.В. та ін.]; за ред. О.І. Павлова. Одеса: Астропринт, 2012. 760 с.
10. **Samofatova V. A.** Strategic directions of sustainable and inclusive development of the agri-food sphere. *Food Industry Economics*. 2019. Vol.11, Issue 1. P. 10-15.
11. **Федулова Л.І.** Інклюзивні інновації в системі соціально-економічного розвитку. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2016. № 3 (25). С. 56-65.
12. **Ranieri R., Ramos A.R.** Inclusive growth: Building up a concept. Working Paper No. 104 / International Policy Centre for Inclusive Growth. Washington DC, 2013. URL: <https://ideas.repec.org/p/ipc/wpaper/104.html>
13. Ending Poverty and Sharing Prosperity. Global Monitoring Report 2014/15. Washington DC: International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2015. 240 p. URL: <http://www.worldbank.org/en/publication/global-monitoring-report>.
14. Acemoglu, Daron. Why nations fail: the origins of power, prosperity, and poverty. Daron Acemoglu, James A. Robinson. New York Crown Publishing Group. 2012. 544 p.
15. Земля України: скільки її, кому належить і хто на ній працює. BBC News Україна: [Веб-сайт]. 2019. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-50223336>
16. Сім схем використання держземель агрокомпаніями в умовах «тіньового» ринку землі. AgroPolit.com: [Веб-сайт]. 2019. URL: <https://agropolit.com/blog/301-sim-shem-vikoristannya-derzjemel-agrokompaniyami-v-umovah-tinovogo-rinku-zemli>
17. **Попова О. Л.** Сільський розвиток як складова сучасної аграрної політики. *Науковий вісник НУБіП України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2016. № 247. С. 254-264.
18. Українська модель аграрного розвитку та її соціоекономічна переорієнтація [Текст] : наук. доп. / [О. М. Бородіна та ін.] ; за ред. акад. НАН України **В. М. Гейця**, чл.-кор. НАН України **О. М. Бородіної**, чл.-кор. НААН України **І. В. Прокопи** ; Нац. акад. наук України, Ін-т економіки та прогнозування. К.: [б. в.], 2012. 55 с.

#### References.

1. SSC of Ukraine (2020). Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>
2. **Bazyliuk, A.V. and Zhulyn, O.V.** (2015). «Inclusive growth as a basis for socio-economic development». *Economics and management on transport*. Kyiv. National Transport University, Vol. 1, pp. 5-12.

3. **Bobukh, I. M., Shheghelj, S. M.** (2018) «Strategic guidelines for Ukraine's economic growth: inclusivity as a key priority». *Visnyk Nacionalnoji akademiji nauk Ukrajinu*, vol. 7, pp. 55-70.
4. **Vdovichen, O. G.** (2018). «Inclusive development is the modern paradigm of sustainable economic growth». *Visnyk Chernivets'kogo torgovel'no-ekonomichnogo instytutu. Ekonomichni nauky*. 2018. Vy'p. 3, pp. 17-29.
5. **Yeshchenko, P. S.** (2013). «Economic growth without development: the reasons and goals for the innovative re-development of the economy». *Ekonomika Ukrainy*. Vol. 10, pp. 4-20.
6. **Zhukovsjka, A.** (2019) «An inclusive approach to economic development: the genesis of emergence and the main points». *Visnyk Ternopil'skogo nacional'nogo ekonomichnogo universytetu*. vol. 1, no. 2, pp. 7-23.
7. **Zinchuk, T.O.** (2016), «On the cob of a joke of the strategy of the inclusive development of the Silk economy: the new and European pidhid». *Visnyk Sum'skoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu*. No. 4 (68), pp. 132-137
8. **Zinchuk, T. O.** «Inclusive component of rural community development». *Intelektual'na ekonomika v umovax suspil'nyx transformacij: perspektyvy` publichno-pryvatnogo partnerstva: materialy` III Mizhnar. nauk.-prakt. forumu, 27 cherv. 2017 r. : u 2-x ch. Zhytomyr : ZhNAEU, 2017. Ch. 1, pp. 16-22.*
9. *Stalyi rozvytok ta bezpeka ahroproduolchoi sfery Ukrainy v umovakh hlobalizatsiinykh vyklykiv* (2012). [Sustainable development and security of agro-food sphere of Ukraine in the conditions of globalization challenges]. In **Pavlov, O.I.** (ed.). "Astroprynt". Odesa. Ukraine.
10. **Samofatova, V. A.** Strategic directions of sustainable and inclusive development of the agri-food sphere. *Food Industry Economics*. 2019. Vol.11, Issue 1, pp.10-15
11. **Fedulova, L.I.** «Inclusive innovations in the system of social and economic development». *Ekonomika: realii chasu. Naukovyi zhurnal*. 2016. Vol. 3 (25), pp. 56-65.
12. **Ranieri, R. and Ramos, A.R.** (2013). Inclusive growth: Building up a concept. Working Paper No. 104. International Policy Centre for Inclusive Growth. Washington DC. Available at: <https://ideas.repec.org/p/ipc/wpaper/104.html>
13. Ending Poverty and Sharing Prosperity. Global Monitoring Report 2014/15 (2015). Washington DC: International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.
14. **Acemoglu, D. and Robinson, J. A.** (2012). Why nations fail: the origins of power, prosperity, and poverty. New York Crown Publishing Group. New York. USA.
15. The land of Ukraine: how much of it, who owns it and who works on it (2019). BBC News Ukraine. Available at: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-50223336>
16. Seven schemes of use of state lands by agricultural companies in the "shadow" land market (2019). AgroPolit.com. Available at: <https://agropolit.com/blog/301-sim-shem-vikoristannya-derzemel-agrokompaniyami-v-umovah-tinovogo-rinku-zemli>
17. **Popova, O. L.** (2016). «Rural development as a component of modern agricultural policy». *Naukovyj visnyk NUBiP Ukrainy. Serija: Ekonomika, ahrarnyj menedzhment, biznes*. vol. 247, Pp. 254-264.
18. *Ukrains'ka model' ahrarnoho rozvytku ta ii sotsioekonomichna pereoriantatsiia* [Ukrainian model of agricultural development and its socio-economic reorientation]. In **Heiets', V. M., Borodina, O. M., Prokopa, I. V.** (ed.). Kyiv. Ukraine.

#### Abstract

##### **Didukh Serhii. State regulation of inclusive development in agricultural sphere.**

**Introduction.** The role of state regulation of the agro-food sector should be to create a legal framework and ensure equal fair access to state resources, ensure budget inclusion and reasonable use of mechanisms to encourage agricultural entities to pursue social inclusion through co-financing and participation.

**The purpose** of the article is to study and generalize the theoretical and methodological foundations of state regulation of inclusive development in the agro-food sector.

**Results.** The strategic goal of creating a system of inclusive development of the agro-food sector, which is to achieve comprehensive accelerated development of agriculture on the involvement basis, barrier-free and effective cooperation of all agro-food entities to improve the welfare of citizens and local communities, human capital, poverty and inequalities. The concepts of "paternalistic system of inclusive development" and "market model of inclusive development" are proposed, as well as the differences between them, which consist of different role models for the state and citizens in creating public goods and their distribution. The necessity of the market model introduction for inclusive development taking into account the institutional weakness of the state, the essential principles of the inclusive paradigm and the peculiarities of the agro-food sphere of Ukraine is substantiated. It is shown that in the agro-industrial complex the implementation of inclusive and sustainable development approaches requires improvement of interaction between the subjects in this sphere on the basis of 'win-win' principles and increase of mutual trust, the absence of which causes a number of structural imbalances.

**Conclusions.** It is theoretically substantiated that strengthening the distribution function of the state through the introduction of new taxes will reduce the financial stability and investment attractiveness of agro-food holdings, which are important taxpayers and drivers of socially responsible strategies that do not meet the strategic interests of the state and agro-food complex. The main functions of the state in regulating the inclusive development of the agro-food sector are determined. Prospects for further research are to develop applied tools for inclusive development and outstanding role models for various agro-food actors in the implementation of this system.

**Бібліографічний опис статті:**

Дідух С. М. Державне регулювання інклюзивного розвитку агропродовольчої сфери. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2020. № 4. С. 18-25.

Didukh S. State regulation of inclusive development in agricultural sphere. Actual problems of innovative economy. 2020. No. 4, pp. 18-25.



УДК 330.101:338.24; JEL classification: Q13; Q18

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2020-4-4>

**МАКАРЕНКО** Наталія Олексіївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та логістики Сумського національного аграрного університету  
ORCID ID: 0000-0001-7354-5122

**РІБЕЙРО РАМОС** Олена Олегівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємства, маркетингу та економічної теорії Луганського національного аграрного університету  
ORCID ID: 0000-0002-6061-6873

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ ПОТОКАМИ В ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМАХ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Макаренко Н. О., Рібейро Рамос О. О. Особливості управління кадровими потоками в логістичних системах аграрних підприємств.**

**Вступ.** Стаття присвячена питанням управління кадровими потоками в логістичних системах аграрних підприємств та визначено організаційні заходи, що підвищують рівень продуктивності праці персоналу в сучасних умовах. На основі дослідження було запропоновано логістично-мотиваційний механізм аграрного підприємства з використанням інноваційних технологій управління кадровими потоками.

**Метою дослідження** стало вивчення особливостей управління кадровими потоками в логістичних системах підприємств аграрної сфери, аналіз існуючих проблем і пошук способів їх вирішення.

**Результати.** Проаналізовано поняття системи логістичного управління кадровими потоками. Розкритий взаємозв'язок симулювання персоналу і підвищення результативності підприємства. Вивчено основні правила стимулювання персоналу. Охарактеризовано фактори впливу на рівень оплати праці в аграрних підприємствах. Досліджені фактори мотиваційного механізму логістичної діяльності аграрного підприємства, які розкривають взаємозв'язок між системами мотивації та логістики. Запропоновано напрями впровадження інновацій в управління кадровими потоками в аграрній галузі через розвиток персоналу, формування системи традиційної та нетрадиційної мотивації, розробку моделі компетенцій для аграрного підприємства та використання комп'ютерних технологій в управлінні кадровими потоками.

**Висновки.** Визначено, що вихід господарства аграрної сфери на позиції лідера в конкурентній боротьбі можливий лише за умови становлення на інноваційний шлях розвитку та з практичним застосуванням соціально-економічних резервів ефективного управління кадровими потоками, що матиме позитивний вплив не лише на формування та використання трудових ресурсів, а й підвищить рівень прибутковості підприємств аграрного сектору. Запропонований логістично-мотиваційний механізм рекомендовано впроваджувати через впорядкованість преміювання, прогнозування результативності та виявлення впливу доплат на результативні показники.

**Ключові слова:** логістична система, аграрне підприємство, управління, кадровий потік, стимулювання персоналу, інноваційні технології.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Особливості об'єктів логістичної системи аграрних підприємств спрямовують дослідження сучасних науковців на визначення закономірностей управління логістичними потоками, в тому числі кадровими потоками, які, як правило, залишається поза увагою управлінців, але, як доводить практика, будь-яке конкурентоспроможне підприємство значну роль у стратегічному розвитку і поточному управлінні приділяє саме персоналу.

На сьогодні досить вагома кількість підприємств аграрної галузі для забезпечення

конкурентних переваг на ринку змінила спеціалізацію, що обумовило потребу у сумісництві посад окремих спеціалістів та фахівців і загострило проблему ефективного управління кадровими потоками. Загальновідомим є той факт, що ефективне управління персоналом, достатня забезпеченість підприємства працівниками має позитивний вплив на основні економічні показники логістичної діяльності, такі як: продуктивність праці, прибуток, рентабельність тощо [5, с. 84].

Науковці та управлінці даного напрямку шукають шляхи оптимального управління кадровими потоками через ефективнішу