

- метод, що заснований на теорії ефективної конкуренції;
- метод, що заснований на визначенні показників якості продукції;
- методи, засновані на теорії конкурентної переваги;
- метод бенчмаркінгу.

Існує також ряд методів і моделей для портфельного аналізу бізнесів підприємства:

- матриця Бостонської консультативної групи «зростання – частка ринку»;
- матриця «привабливість – конкурентоспроможність»;
- модель портфельного аналізу методом «Shell-ДРМ» та інші.

Ці та інші методи і моделі, що використовуються в діагностиці галузі та підприємства, дозволяють вибрати найбільш оптимальну стратегію розвитку підприємства і забезпечити йому успіх у майбутньому.

*Висновки.* Таким чином, стратегія є наріжним камінням діяльності підприємства, що слугує меті забезпечення його ефективної діяльності.

#### **Список використаних джерел**

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Прогресс, 1987.
2. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Искусство разработки и реализации стратегии : Учебник для вузов / Пер. с англ.; Под. ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
3. Стратегічне управління : Навч. посіб. / В.В. Швед, В.В. Боковець; Вінниц. фін.-екон. ун-т. – Вінниця : ВФЕУ, 2012. – 151 с.
4. Швед В.В., Єдинач Є.В. Стратегія підприємства: ключові характеристики та складові / В.В. Швед, Є.В. Єдинач // Кримський економічний вестник. – 2013. – №5. – С. 294-296.

*Лазарєва О.В., д.е.н., доцент, доцент кафедри  
управління земельними ресурсами,  
Чорноморський національний університет імені Петра Могили;  
Бірюкова О.О., «Школа молодого вченого»,  
факультет економічних наук,  
Чорноморський національний університет імені Петра Могили*

### **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ**

#### **MODERN APPROACHES TO STRATEGIC PLANNING OF AGRICULTURAL LAND USE**

**Анотація.** В статті розкрито необхідність стратегічного планування сільськогосподарського землекористування як сучасного наукового підходу до

ефективного використання землі. Проаналізовано праці вчених щодо обґрунтування перспективного сільськогосподарського землекористування та розкрито аспекти просторового планування земельних ресурсів. Розглянуто зарубіжний досвід до стратегічного планування сільськогосподарського землекористування та окреслено заходи, що передбачають стратегічне планування сільськогосподарського землекористування.

**Ключові слова:** сільськогосподарське землекористування, стратегічне планування, перспективне землекористування, ефективність землекористування, організація сільськогосподарського виробництва.

**Abstract.** The article reveals the need for strategic planning of agricultural land use as a modern scientific approach to the efficient use of land. Analyzes the writings of scholars on the justification of the perspective of agricultural land use and the aspects of spatial planning of land resources. The article considers foreign experience of strategic planning of agricultural land use and identifies measures for strategic planning of agricultural land use.

**Keywords:** agricultural land use, strategic planning, advanced land use, efficient use of the land, the organization of agricultural production.

*Постановка проблеми.* Планування і прогнозування є важливими стадіями такого процесу як наукового передбачення, що має особливе значення в процесі використання земельних ресурсів та управління ними. Сьогодні в Україні постала необхідність забезпечити реальність та реалізацію процесу стратегічного планування, яке є вагомим та необхідним елементом управління землекористуванням та має на меті досить гнучко реагувати на швидкі зміни, які відбуваються в економіці.

В системі управління землекористуванням і досі не створено інфраструктури цивілізованого обігу земель, не вживаються необхідні заходи щодо ведення ефективної політики раціонального землекористування, впродовж тривалого часу використання землі здійснюється переважно без чітко окресленого еколого-економічного та соціального обґрунтування. У зв'язку з цим існує нагальна необхідність осмислення існуючих традиційних концепцій щодо опанування та розуміння сутності стратегічного планування сільськогосподарського землекористування.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Питання стратегічного планування сільськогосподарського землекористування досліджували такі вчені, як: Н.Й. Балаж [15], А.В. Босенко [13], О.П. Ботезат [10], Ю.С. Гринчук [12], Д.О. Геращенко [2], О.С. Дорош [14], Т.І. Дьолог [7], О.І. Котикова [16], В.С. Куйбіда [9], І.С. Мареха [4], Л.Л. Палехова [5], А.М. Третяк [3; 11; 17], Ю.М. Хвесик [6] та інші. В їхніх працях розроблено заходи щодо обґрунтування перспективного сільськогосподарського землекористування, розкриті аспекти просторового планування земельних ресурсів [1].

В працях Геращенко Д.О. [2, с. 68] основним механізмом планування та

використання земель є цільове призначення. В дослідженнях Третяка А.М. [3] розкрито завдання на напрями територіального планування, які повинні вирішуватися в місцевих програмах розвитку землекористування як первинного планувального документа на місцевому рівні.

Наукові судження Марехи І.С. [4, с. 342] дозволяють зробити висновок, що стратегія сільськогосподарського землекористування представляє собою науково обґрунтовану узагальнену модель перспективного, конкурентного, інноваційного розвитку сільського господарства, що містить мотиви здійснення екологічно орієнтованої інвестиційної діяльності, адміністративні ресурси й систему еколого-економічних показників, які покладені в основу управління, що забезпечує продовольчу та еколого-ресурсну безпеку в регіоні.

В науковій літературі не прослідковується точна думка щодо розуміння сутності та завдань планування сільськогосподарського землекористування. Адже в європейських країнах плани землекористування є невід'ємною складовою стратегії сталого розвитку територій, а використання земель має бути економічно ефективним, екологічно припустимим та етичним в інтересах не тільки нинішнього, а й майбутніх поколінь [5].

За словами Дьолог Т.І. [7, с. 61] планування передбачає лише встановлення цілей підприємства, які залежать від його спеціалізації. Для сільськогосподарського підприємства об'єктом планування є і урожайність культур, і поголів'я худоби, і кількість отриманого чистого прибутку. До цього варто також додати показники ефективності використання земельних ресурсів.

Але не зважаючи на значну кількість праць цих авторів, і досі залишається багато не розв'язаних проблем, пов'язаних з визначенням сучасних підходів до стратегічного планування сільськогосподарського землекористування.

*Формулювання цілей статті.* Метою даної статті є вивчення та узагальнення підходів до здійснення стратегічного планування сільськогосподарського землекористування, що передбачають перспективи його подальшого розвитку.

*Виклад основного матеріалу.* З переходом економіки на довгострокове планування, значення стратегічного планування невпинно зростає та стає обов'язковим для науково-обґрунтованого визначення стану об'єкта, що планується, в майбутньому.

Взагалі, необхідність довгострокового планування пов'язана з тим, що постійно існує проблема передбачення основних напрямків діяльності, виявлення найбільш ефективних альтернативних рішень та вивчення шляхів їх реалізації. В землекористуванні це, в першу чергу, стосується успішного вирішення продовольчої проблеми, досягнення належного рівня екологічної безпеки та здійснення заходів щодо охорони та підвищення родючості земель.

В свою чергу, ефективність довгострокового планування має визначатися стабільністю напрямку розвитку досліджуваного об'єкта та має дозволяти успішно досягати поставленої мети.

Якщо вдатися до історичного аналізу процесу планування

сільськогосподарського землекористування, то цьому процесу притаманні специфічні особливості.

Так, в Україні роботи по складанню Генеральної схеми використання земельних ресурсів почалися в 1975 році, що було пов'язане з переходом на довгострокове планування (на п'ятнадцятирічний термін).

В 1980-1982 роках виконано перший етап планування – розроблена наукова його концепція. В другому турі розроблялися основні напрямки використання земельних ресурсів, що базувалися на нових законодавчих актах та відображали сучасний напрямок аграрної політики. При цьому основне цільове призначення Генеральної схеми використання земельних ресурсів зводилось до виконання таких завдань як організація раціонального використання земель, виявлення резервів для нового освоєння земель, упорядкування території, що передбачало забезпечення оптимальних умов для розміщення продуктивних сил суспільства, підвищення продуктивності угідь (причому не було враховано заходи, за рахунок чого це має відбуватися), посилення контролю за охороною та поліпшенням земель та безпосередньо створення сприятливої екологічної обстановки.

Відповідно до українського законодавства, планування територій в нашій країні здійснюється на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях. Згідно зі ст. 5 Закону України «Про планування і забудову територій» [8] планування територій на загальнодержавному рівні полягає в розробленні Генеральної схеми планування території України, що має визначати концептуальні питання планування території країни, вдосконалення систем розселення, досягнення сталого розвитку населених пунктів, розвитку інфраструктури та формування національної екологічної мережі. Хоча на практиці, земля (територія) відповідно до положень даного Закону, розглядається лише як об'єкт містобудівної діяльності, що призводить до необґрунтованої та неконтрольованої забудови земель сільськогосподарського призначення.

Шостою європейською конвенцією міністрів, що відповідають за просторове планування (СЕМАТ) Ради Європи на тему «Перспективи розвитку та просторового планування у приморських регіонах» мова йде про те, що раціональне землекористування здійснюється з метою досягнення раціонального та прогресивного підходу, а реалізація програм регіонального просторового планування повинна доповнюватися програмою землекористування з урахуванням загальнодержавних інтересів [9, с. 19, 21-22].

Вивчення наукової думки щодо планування землекористування, дозволило окреслити питання комплексного підходу у плануванні сільськогосподарського землекористування, що є об'єктом наукового напряму дослідника О.П. Ботезата [10]. На його думку, під стратегією землекористування слід розуміти систематизацію дій уряду, Держгеокадастру та його територіальних органів, органів державної влади та місцевого самоврядування, що визначатимуть принципи підходи до розв'язання питань власності на землю, мотивацій та ефективного землекористування, забезпечення продовольчої та екологічної безпеки. Вчений пропонує удосконалити та

укріпити систему планування, управління та оцінки земельних ресурсів.

З метою вдосконалення розподілу земель, відповідно до перспектив розвитку економіки, поліпшення організації території і визначення інших напрямів раціонального використання земель та їх охорону в цілому, в державі та її регіонах, необхідним є територіальне планування використання земель шляхом їх зонування. В країнах Європейського Союзу, Північної Америки, Австралії в процесі управління земельними ресурсами на державному та муніципальному рівнях головним фактором і основною умовою розвитку ринкової економіки є планування використання земель шляхом їх зонування [11, с. 40]. В Україні система зонування земель і класифікація територіальних зон для системи управління земельними ресурсами та землекористуванням нині не розроблена, що ускладнює не тільки здійснення незалежного контролю за використанням і охороною земель, але й застосування правового та економічного механізму регулювання земельних відносин.

За словами Гринчук Ю.С. [12, с. 9], стратегічне планування землекористування представляє собою процес здійснення сукупності систематизованих та взаємоузгоджених робіт з визначення довгострокових (на певний період) цілей та напрямів діяльності суб'єкта господарювання. Стратегії в землекористуванні, на думку дослідника, мають обґрунтовуватися в залежності від галузевих та регіональних особливостей структури землекористування, його стану та динамічних змін.

На думку Босенко А.В. [13, с. 173], стратегічні напрями розвитку землекористування передбачають впровадження прогресивних управлінських рішень, що зумовлюють збільшення віддачі від нових землеробських і технічних засобів і технологій.

Наукові судження О.С. Дорош [14], базуються на припущенні, що система землевпорядних дій охоплює прогнозування, планування, проектування та здійснення землевпорядних заходів. При цьому вчена зазначає, що основним завданням прогнозування є те, що на підставі наукового аналізу та тенденцій розвитку негативних процесів потрібно запропонувати і спрогнозувати різні способи планування землекористування та організації раціонального використання і охорони земель. Як вказує науковець, прогнозні напрацювання мають слугувати головною і направляючою базою при розробленні державних і регіональних програм використання та охорони земель.

На думку Балажа Н.Й. [15], комплексний підхід до планування землекористування передбачає розробку і впровадження системи технологічних, економічних і правових заходів щодо економічно вигідного використання сільськогосподарських земель, збереження, відтворення їх продуктивного потенціалу.

Науковець Котикова О.І. виділяє такі цілі у контексті впровадження комплексного підходу до планування земельних ресурсів [16, с. 33]:

- проведення перегляду і розробка політики, спрямованої на підтримку оптимального землекористування і раціонального управління земельними ресурсами;
- вдосконалення і зміцнення систем планування, управління та оцінки

земельних ресурсів;

- зміцнення установ та координаційних механізмів у галузі землекористування;
- створення механізмів сприяння активній участі всіх зацікавлених сторін у процесі прийняття рішень.

Варте на увагу і вивчення світового досвіду планування сільськогосподарського землекористування.

Так, в Німеччині законодавчо закріплено трирівневу систему планування використання та охорони земель: загальнодержавну, федеральну та муніципальну. Причому, федеральні землі мають широкі повноваження щодо створення власних систем планування і регулювання землекористування. Але всі землевласники та землекористувачі мають розробляти генеральну земельну програму і генеральний план розвитку землекористування власних територій. Система планування використання та охорони земель базується на обов'язковій розробці власниками усіх земель Генеральної земельної програми і Генерального плану розвитку землекористування своїх територій.

У Франції процес планування землекористування є механізмом для перерозподілу земель у суспільних інтересах, для захисту сільськогосподарських земель від нераціонального використання та від необґрунтованого вилучення для потреб промисловості та транспорту. Також планувальні заходи в цій країні дозволяють розвивати рекреаційні території, оберігати землю від ерозії та інших негативних наслідків. Землепорядні плани в країні, що поділяються на генеральні (для країни чи регіону), районні (для кількох комун) та муніципальні (для однієї комуни), лише після публічного оприлюднення та за наявності позитивної громадської думки, затверджуються та є обов'язковими для виконання.

У Великобританії під час продажу землі, не можна змінювати їх цільове використання без погодження з радою з планування при адміністраціях міст, районів та муніципалітетів. Питання ж розвитку територій, планування використання земель, удосконалення землеволодіння та землекористування розглядають на основі структурних (Comprehensive) та місцевих (Municipal) планів [17].

В Австралії рішення уряду й органів місцевого самоврядування в сфері землекористування реалізуються через плани розвитку територій і охорони навколишнього природного середовища. В основу планування у США закладено зонування території з метою регулювання використання земель, що перебувають у приватній власності. Вивчення зарубіжного досвіду планування та організації використання земель свідчить, що у цих країнах діють різні планові механізми перерозподілу земель та державні системи їхнього захисту від нераціонального використання, які доцільно запровадити і в Україні з метою раціоналізації землекористування та забезпечення охорони довкілля.

Шостою європейською конвенцією міністрів, відповідальних за регіональне/просторове планування (СЕМАТ) Ради Європи на тему: «Перспективи розвитку та просторового планування у приморських регіонах» передбачається, що реалізація програм регіонального просторового планування повинна доповнюватися

програмою землекористування з урахуванням загальнодержавних інтересів та здійснюватися на основі прогресивного підходу [9, с. 19].

Як бачимо, стратегічне планування є функцією стратегічного управління, що орієнтоване на досягнення базового стану об'єкта в довгостроковій перспективі.

Аналіз та огляд літературних джерел дають підстави виокремити заходи, що передбачають стратегічне планування сільськогосподарського землекористування:

- поєднання альтернативних напрямів перспективного сільськогосподарського землекористування та науково-обґрунтованих способів використання сільськогосподарських земельних ресурсів відповідно до їх особливостей;

- впровадження заходів з комплексного поліпшення, відтворення й охорони земельних ресурсів, що є вагомим аргументом екологізації сільськогосподарського виробництва;

- дотримання заходів з контурно-меліоративної організації території, раціоналізації структури землекористування, застосування перспективних способів організації сільськогосподарського виробництва;

- несення відповідальності землевласників та землекористувачів за погіршення стану навколишнього природного середовища, забезпечення дотримання екологічних вимог і нормативів;

- обов'язкове ведення контролю за станом земельних ресурсів та змінами, що відбуваються в сільськогосподарському виробництві під впливом мінливості оточуючого середовища;

- забезпечення ефективної охорони сільськогосподарських земельних ресурсів від негативного шкідливого впливу промислового виробництва, шляхом застосування екологічнобезпечних технологій;

- впровадження в практику ефективного організаційно-економічного та екологічнобезпечного механізму сільськогосподарського землекористування, що має включати систему інструментів, які впливають на зміну стану земельно-ресурсного потенціалу з метою досягнення бажаного ефекту.

На нашу думку, стратегічне планування сільськогосподарського землекористування має базуватися на виділенні таких сценаріїв планування, які визначаються тим, якою буде відповідь суспільства на ті виклики, які стоять перед ним у майбутньому періоді. Насамперед, йдеться про те, як суспільство буде ставитись до проблеми економічного, ефективного та раціонального використання земель, охорони земельного фонду, відтворення родючості ґрунту як головної умови національної безпеки держави. Стає очевидним, що альтернативи стратегічного планування сільськогосподарського землекористування немає, і нині це набуває конкретного соціально-економічного та екологічного змісту у формі ухвалення екологічних законопроектів, розробки екологічних програм та планів.

Вважаємо, що стратегічний план землекористування може бути успішно реалізований лише за умови ефективної діяльності всіх землевпорядних органів в рамках загальної стратегії розвитку. Стратегічне планування сільськогосподарського

землекористування багато в чому залежить від науково-методичного забезпечення даного процесу, ефективного досягнення якого дасть змогу досягти оптимізації земельно-ресурсного потенціалу та забезпечить при цьому сукупний позитивний ефект раціоналізації земельних ресурсів. Отже, стратегічне планування в сільськогосподарському землекористуванні має базуватися на принципово нових засадах, що являють собою орієнтири майбутнього розвитку землекористування, які забезпечують його конкурентоспроможність та дають змогу створювати всі умови та ефективно використовувати наявний земельно-ресурсний потенціал в довгостроковій перспективі.

*Висновки.* Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що стратегічне планування сільськогосподарського землекористування має забезпечити ефективно його використання на інноваційному підході, що дозволяє враховувати перспективи його подальшого розвитку з урахуванням позитивних змін у майбутньому.

Отже, в процесі стратегічного планування сільськогосподарського землекористування необхідно приймати конкретні управлінські рішення, що дадуть змогу сформулювати майбутнє таким, яким хоче його бачити суб'єкт управління. Ефективність стратегічного планування використання землі має досягатись шляхом впровадження найбільш ефективних альтернативних рішень щодо ефективного ведення виробництва в сільському господарстві.

Перспективи подальших досліджень мають базуватись на висвітленні конкретних заходів щодо впровадження стратегії розвитку землекористування на інноваційній основі.

#### **Список використаних джерел**

1. Spatial planning: key instrument for development and effective governance with special reference to countries in transition. – Geneva : United Nations, 2008. – 58 p.
2. Геращенко Д.О. Функціональне зонування як організаційно-економічний механізм оптимізації землекористування в передмістях мегаполісу / Д.О. Геращенко // Бізнес-інформ. – №8. – 2013. – С. 68 [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : [www.business-inform.net](http://www.business-inform.net)
3. Третяк А.М. Територіальне планування землекористування в контексті формування фінансової стійкості об'єднаних територіальних громад / А.М. Третяк, В.М. Третяк, Т.М. Прядка, Н.А. Третяк // Землеустрій, кадастр і моніторинг земель. – 2017. – №1. – С. 21-27.
4. Мареха І.С. Інноваційні підходи до обґрунтування інвестиційних рішень у сфері сільськогосподарського землекористування на основі еколого-економічної оцінки якості інвестицій / Мареха І.С. // Маркетинг і менеджмент інновацій. – №4. – 2013. – С. 342 [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>
5. Палехова Л.Л. Зміст та завдання планування екологічного сталого розвитку регіону / Л.Л. Палехова // Важелі і механізми формування сталого розвитку економіки в умовах світової глобалізації: Матеріали міжнародної науково-практичної



конференції, 9-10 грудня. – 2010. – Частина II. – С. 103-105.

6. Хвесик Ю.М. Формування механізмів інституціонального забезпечення сталого землекористування: зарубіжний досвід / Ю.М. Хвесик // АПК. – 2008. – С. 341.

7. Дьолог Т.І. Управління ефективністю діяльності сільськогосподарських підприємств України / Т.І. Дьолог // Інвестиції: практика та досвід. – №14. – 2013. – С. 61-63.

8. Про планування і забудову територій : Закон України від 20 квітня 2000 р. // Вісник Верховної Ради України. – 2000. – №31. – Ст. 250.

9. Куйбіда В.С. Регіональний розвиток та просторове планування територій: досвід України та інших держав-членів Ради Європи / В.С. Куйбіда, В.А. Негода, В.К. Толкованов. – К. : ТОВ «ПЦ Крамар», 2009. – 170 с.

10. Ботезат О.П. Комплексний підхід у плануванні використання земельних ресурсів / О.П. Ботезат // Актуальні проблеми державного управління. – №1 (37). – 2010. – С. 40-44.

11. Третяк А.М. Концептуальні основи зонування земель для управління земельними ресурсами за межами населених пунктів / А. Третяк, В. Другак, О. Дорош // Землевпорядний вісник. – 2008. – №4. – С. 40-45.

12. Гринчук Ю.С. Інноваційні стратегії управління землекористуванням / Ю.С. Гринчук // Наукові пошуки молоді у III тисячолітті «Стратегічні пріоритети економічного розвитку агросфери» : Тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції вчених, аспірантів та докторантів, 16-17 травня 2013 року. – Біла Церква, 2013. – С. 9.

13. Босенко А.В. Удосконалення управління земельними ресурсами Полтавської області в рамках стратегії ефективного господарювання і землекористування / А.В. Борисенко // Бізнес-інформ. – №3. – 2013. – С. 173 [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : [www.business-inform.net](http://www.business-inform.net)

14. Дорош О.С. Ландшафтно-кластерний підхід до територіального планування розвитку землекористування / О.С. Дорош // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : [www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z..](http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z..)

15. Балаж Н.Й. Регіональні особливості проблем екологізації сільськогосподарського землекористування (на прикладі Закарпатської області) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.05 «Розвиток продуктивних сил і регіонал / Н.Й. Бажан. – Ужгород, 2009. – 25 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : <http://www.nbuv.gov.ua/ard/2008/08pomrzv.zip>.

16. Котикова О.І. Теоретико-методологічні основи стійкого розвитку землекористування / О.І. Котикова. – Миколаїв : Видавець Ганна Гінкул, 2009. – 210 с.

17. Третяк А.М. Основні напрями змін та удосконалення державної земельної політики в Україні / А.М. Третяк // «Національна безпека і оборона». – 2009. – №3. – С. 58-64.