

ЕКОНОМІКА АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ

УДК 330.341.2

Очеретяна В. В.,
аспірантка кафедри економіка
агропромислових формувань
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇЇ ФОРМУВАННЯ

V. V. Ocheretyana
postgraduates of agroindustrial
formations economics department
SHEE «KNEU to the name of Vadyma Hetmana»

ESSENCE OF STRATEGY OF ENTERPRISES AGROINDUSTRIAL COMPLEX OF UKRAINE and FEATURES OF HER FORMING

АНОТАЦІЯ. У статті розглянуто зміст поняття «стратегія» зарубіжними та вітчизняними науковцями. Виділено наукові підходи та проведено порівняльний аналіз, на основі якого сформульовано авторське визначення даного поняття.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: стратегія, етапи формування стратегії, агропромисловий комплекс.

ANNOTATION. In the article is considered maintenance of concept «strategy» by foreign and domestic research workers. An author is select scientific approaches and a comparative analysis which author determination of this concept is formulated on the basis of is conducted.

KEYWORDS: strategy, the formation of strategy, agroindustrial complex.

Постановка проблеми. Першочерговість уваги до підприємств аграрного сектору зумовлюється незамінністю сільськогосподарської продукції та продовольства в життєдіяльності людини і суспільства, його винятковою соціальною значимістю. Аграрний сектор України з його базовою складовою, сільським господарством, є системоутворюючим у національній економіці, що формує фактори збереження суверенності держави, продовольчу та у визначених межах економічну та екологічну безпеку держави, забезпечує розвиток технологічно пов'язаних галузей

національної економіки, утворює ринок сільськогосподарської продукції та продовольства.

Зважаючи на основну місію аграрного сектору — стабільне забезпечення населення країни якісним, безпечним, доступним продовольством, створення економічної бази для сталого розвитку сільських територій, активну участь у вирішенні світової проблеми голоду, перед кожним підприємством постає питання оптимального вибору стратегії його діяльності та її кінцевих результатів. Формування стратегії розвитку підприємства дає змогу визначити, як підприємство буде функціонувати на ринку, та виробити сценарії із урахуванням умов зовнішнього середовища (розвиненість галузі, кількість конкурентів та їх позиції, характеристика та прибутковість ринку тощо) та внутрішнього середовища (потенціал підприємства, технічне оснащення, якість, ціна, продукція, фінансування, ресурси, персонал тощо), характер їх змін; визначити мету діяльності та оцінити стратегічні конкурентні переваги.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У процесі розвитку ринкової економіки в Україні перед вітчизняними підприємствами постає проблема вибору пріоритетних напрямків діяльності. Підприємства, які змогли вирішити завдання виживання у конкурентному середовищі, одержали можливість та одночасно постали перед потребою формування стратегії подальшого розвитку.

Стратегічний менеджмент виник на початку 60-х рр. ХХ ст. Його основоположниками були: А. Д. Чандлер, К. Р. Ендрюс, Ж. Бовер, К. Р. Крістенс, І. Ансофф та ін. Подальший розвиток ідеї стратегічного менеджменту відслідковується у працях М. Портера, А. А. Томпсона та А. Дж. Стрікланда, К. Омайє, П. Друкера, Б. Карлоффа, Г. Мінцберга, К. Боумена та ін. авторів.

Розгляд ідей стратегічного менеджменту активно продовжувався російськими вченими, серед яких варто виділити Н. В. Шеховцеву, О. С. Віханського, Р. А. Фатхутдінова, В. С. Єфремова. Вагомий внесок у теорію стратегічного менеджменту здійснили також вітчизняні вчені, зокрема, З. Е. Шершньова, С. В. Оборська, А. П. Наливайко, В. Колпаков, Н. В. Куденко, В. Ф. Оберемчук, В. А. Васильченко, Т. І. Ткаченко, І. А. Бланк, В. А. Белошапка, Г. В. Загорний та ін.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування та дослідження сутності поняття стратегія, особливостей її формування, узагальнення різних підходів і запропонування власного тлумачення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Залежно від вибору ознаки, за якою розглядається сутнісне вираження стратегії, залежить зміст даного поняття. Останнім часом поняття «стратегія» зазнало багато змін, розвинулись нові підходи до розробки та реалізації стратегії, наближаючи до сьогодення суть її визначення.

Проведене дослідження поняття дає підстави для висновку, що сама по собі стратегія передбачає деяке коригування залежно від впливу зовнішніх факторів, можливість впливу на які обмежена. Саме цим, на нашу думку, пояснюється проблема, яку ми спробуємо дослідити, — відсутність єдиного підходу до визначення категорії «стратегія».

Науковий доробок деяких вітчизняних і зарубіжних авторів у галузі стратегічного управління та наявність частини різносторонніх трактувань щодо поняття «стратегія» наведено в табл. 1.

Таблиця 1

ХАРАКТЕРНІ ОЗНАКИ ТА ВИЗНАЧЕННЯ КАТЕГОРІЇ «СТРАТЕГІЯ»*

Характерна ознака	Автор	Визначення категорії «стратегія»
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Стратегія як план розвитку	Поршнев А. Г., Румянцева З. П., Саломатін Н. А.	Генеральний план дій, який визначає пріоритети стратегічних задач, ресурси і послідовність кроків по досягненню стратегічних цілей
	Шегда О. В.	Загальний план розвитку підприємства для досягнення цілей
	Мінцберг Г., Куїнн Дж. Б.	План, який інтегрує головні цілі організації, її політику та дії у певне узгоджене ціле
	Фатхутдінов Р. А.	Програма, план, генеральний курс суб'єкта управління з досягнення ним стратегічних цілей
	Гершун А., Горський М.	План, що інтегрує в деяке узгоджене ціле такі компоненти: головні цілі організації, політику (цінності, філософію, ідеологію), застосовувані дії
	Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф.	Детальний усебічний комплексний план, призначений для реалізації місії організації і досягнення цілей

Продовження табл. 1

1	2	3
Стратегія як перспективний напрям розвитку	Белошапка В. А., Загорний Г. В.	Довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації
	Віханський О. С.	Генеральний напрямок дій організації, слідування якому в довгостроковій перспективі повинно призвести її до поставленої мети
	Шершньова З. Е., Оборська С. В.	Довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, які вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями у межах своєї політики
	Наливайко А. П.	Встановлений і переглядуваний набір напрямків діяльності (мети та способів досягнення) для забезпечення поновлюваної відмітності та прибутковості
Стратегія як цілевизначення	Чандлер А. Д.	Визначення довгострокових задач і цілей підприємства, напряму діяльності і розподіл ресурсів для досягнення поставленої мети
	Бланк І. А.	Система довгострокових цілей діяльності підприємства і вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення
	Мартиненко В. П.	Процес формування довгострокових цілей і вибору шляхів їх досягнення
	Тренів Н. Н.	Якісна послідовність дій і станів, які використовуються для досягнення цілей підприємства
Стратегія як засіб реалізації цілей	Ансофф І.	Набір правил для приймання рішень, якими організація керується у своїй діяльності
	Герчикова І. Н.	Розрахована на перспективу система заходів, яка забезпечує досягнення конкретних, намічених компанією цілей
	Гурков І. Б.	Система рішень і дій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей людини або організації

1	2	3
Стратегія як модель взаємодії із зовнішнім середовищем	Томпсон А., Стрикленд А.	Комбінація із запланованих дій і швидких рішень по адаптації до нових досягнень промисловості та нової диспозиції на полі конкурентної боротьби
	Портер М.	Наступальні чи оборонні дії, спрямовані на створення стійкого становища в галузі, з метою успішного подолання п'яти чинників конкуренції і, отже, гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень фірми
	Каплан Р., Нортон Д.	Вибір таких видів діяльності, в яких організація досягне досконалості, створивши стійку конкурентну перевагу на ринку
	Фаей Л., Рендел Р.	Засіб, за допомогою якого змінюються відносини організації з партнерами і конкурентами. За рахунок цього вона отримує конкурентні переваги
	Міщенко А. П.	Основа підвищення конкурентоспроможності фірми, сильної конкурентної позиції і формування такої організації, яка за допомогою удосконалювання структури управління і підвищення організаційної культури могла б успішно працювати в жорстких ринкових умовах
	Шеховцева Н. В.	Система установок і заходів, спрямованих на довготермінове зміцнення конкурентної позиції підприємства в межах встановленої місії
	Оберемчук В.Ф.	Програма дій, що визначає розвиток фірми, і відповідне управління, а також досягнення поставлених цілей, визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища

1	2	3
Стратегія як модель раціонального розподілу ресурсів	Карлофф Б.	Узагальнююча модель дій, необхідна для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії
	Дойль П. С.	Комплекс прийнятих менеджером рішень щодо розміщення ресурсів підприємства і досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках
	Василенко В. О., Ткаченко Т. І.	Посаднання (відповідність) ресурсів і навичок організації, з одного боку, і можливостей і ризику, що виходять з навколишнього середовища, з іншого боку, що діють у сьогодення і майбутньому, при яких організація сподівається досягти своєї основної мети
	Колпаков В.	Функціональний спосіб організації діяльності людей і розподілу ресурсів, що дає змогу досягти стратегічної мети
	Куденко Н. В.	Координуючий, об'єднуючий фактор між цілями та ресурсами фірми

* складено автором.

Так, з огляду на різноманітність характерних ознак та значну кількість трактувань даного поняття можна вважати, що *стратегія* — це визначення довгострокових задач і цілей підприємства, напряму діяльності та раціональний розподіл ресурсів з можливістю ефективною та своєчасною адаптацією до змін кон'юнктури світового ринку.

Саме за таких умов необхідно розглядати стратегічний контекст в діяльності підприємства, яка здійснюється за двома напрямками:

а) поточна, операційна діяльність, спрямована на поточну прибутковість;

б) стратегічна діяльність, спрямована на майбутню прибутковість.

В умовах ринку, коли зовнішнє середовище достатньо турбулентне, слабо передбачуване і переважно не залежить від зусиль підприємства, ігнорування ним стратегічного контексту діяльності може спричинити катастрофічні наслідки.

У даному контексті, про необхідність розробки стратегії підприємства достатньо влучно висловився один із авторів вчення про стратегічний менеджмент, американський вчений І. Ансофф. Він писав: «...компанії, за відсутності планованої і керованої стратегії, приречені на вимирання, за винятком хіба що монополій і субсидованих компаній. У компаніях, яким вдається вижити, стратегічною поведінкою принаймні керують» [1, с. 46].

Визначившись з сутністю поняття «стратегія» підприємства варто зазначити, що її формування є процесом, який проходить певні етапи.

Найпростішу схему етапів формування стратегії підприємства зображено на рис. 1.

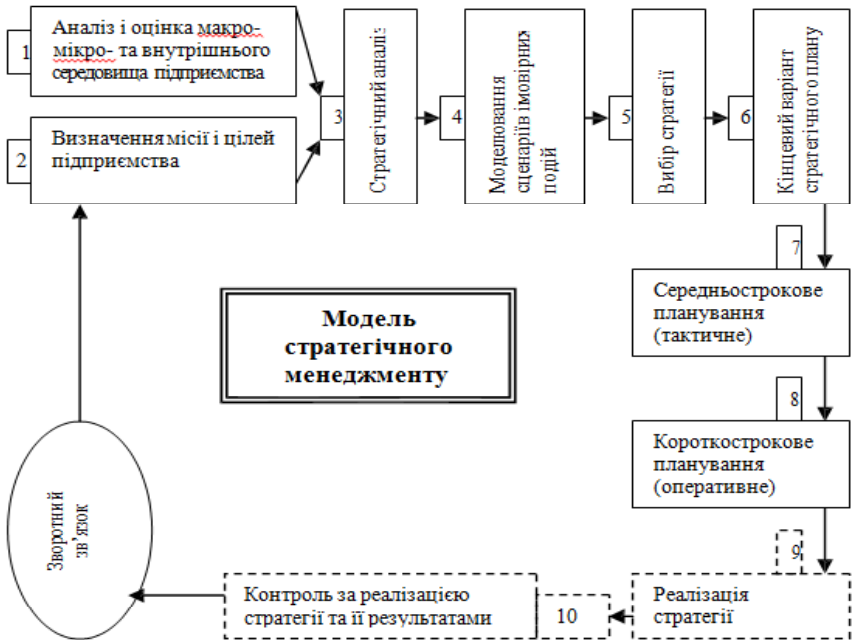


Рис. 1. Етапи стратегічного планування і управління [2, с. 17]

На першому етапі розробки стратегії підприємства здійснюють аналіз середовища, прогнозують його майбутній розвиток, виявляють можливості і загрози, сильні і слабкі сторони, оцінюють конкурентоспроможність і прогнозують її зміни.

На другому етапі або паралельно (на новоствореному підприємстві — на першому) визначають місію, мету і цілі підприємства.

На третьому етапі здійснюють стратегічний аналіз, який полягає в порівнянні мети і цілей з результатами аналізу середовища, виявленні і усуненні розривів між ними і, головне, у виробленні альтернативних стратегій — варіантів стратегічного розвитку.

На четвертому етапі моделюються варіативні сценарії розвитку подій (оптимістичний, песимістичний і найбільш вірогідний) і досліджується вплив кожного на сформульовані альтернативні стратегії. Визначається конкурентоспроможність підприємства у разі реалізації тієї чи іншої стратегії за певним сценарієм.

На п'ятому етапі здійснюється вибір найприйнятнішої стратегії з альтернативних.

На шостому — готується кінцевий варіант стратегічного плану підприємства.

На сьомому етапі на базі стратегічного плану розробляються тактичні середньострокові плани.

Нарешті, на восьмому етапі розробляються оперативні плани та проекти, і на цьому процес стратегічного планування завершується. Розпочинається процес реалізації стратегічного плану, тобто процес стратегічного управління. Він передбачає не лише організацію реалізації стратегії (9-й етап) але і її практичну оцінку, контроль за виконанням (10-й етап) і зворотний зв'язок, якщо виявляються помилки, недоробки у формуванні стратегічного плану на будь-якому із етапів. Інколи такий зворотний зв'язок передбачає часткові зміни місії і цілей, якщо вони виявилися до певної міри нереальними.

До речі, зворотний зв'язок можливий на будь-якому з етапів формування стратегії. Все це свідчить про те, що і формування, і реалізація стратегії становлять єдиний процес. Причому він є безперервним, оскільки середовище, а, значить, і умови діяльності підприємства постійно змінюються, стратегічний план регулярно коригується.

З огляду на практичну точку зору дослідження даного питання варто зауважити, що основним документом який прописує найвагоміші положення досліджуваного питання на рівні галузі є «Стратегія розвитку аграрного сектору економіки (на період до 2020 року)» [3], адже зважаючи на напрям визначеної стратегії розвитку галузі в цілому, кожне окреме підприємство обирає той чи той напрям стратегічного планування та управління.

Так, основною метою стратегії, прописаної в даному документі є створення умов для ефективного розвитку аграрного сектору у стратегічних пріоритетних напрямках, які передбачають єдність економічних, соціальних та екологічних інтересів суспільства, підвищення ефективності та конкурентоспроможності сільсько-

господарських товаровиробників, збільшення випуску продукції АПК і підвищення якості життя населення України. Відповідно, до стратегічних цілей віднесені: продовольча безпека держави, стабільність національного ринку продукції сільського господарства та продовольства; висока конкурентоспроможність продукції, продуктивність галузей, ефективність виробництва і ринків; збереження довкілля, відродження, охорону та підвищення родючості ґрунту; провідні позиції України у постачанні продовольства та продукції сільського господарства на світовий ринок; забезпечення за рахунок експорту критичного імпорту; соціальний розвиток села, стійка мотивація до соціальної відповідальності бізнесу в аграрному секторі; формування середнього класу в сільській місцевості; зменшення техногенного навантаження аграрного сектору на довкілля, раціональне використання та збереження земельних ресурсів [3, с. 7].

З огляду на викладене варто зауважити, що як на рівні галузі, так і на рівні окремих підприємств (у визначених випадках) для досягнення позитивних результатів потрібно орієнтуватись на: забезпечення продовольчої безпеки держави, підвищення конкурентоспроможності продукції сільського господарства на внутрішньому та зовнішньому ринках, науково-освітнє забезпечення агропромислового виробництва, формування і надання бюджетної підтримки, забезпечення раціонального використання природних ресурсів, залучених до господарського процесу в аграрному секторі та забезпечення розвитку соціальної сфери села.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розробок.

На основі проведених досліджень вважаємо за можливе дати наступне загальне авторське трактування стратегії. *Стратегія — це визначення довгострокових задач і цілей підприємства, напряму діяльності та раціональний розподіл ресурсів з можливістю ефективною та своєчасною адаптацією до змін кон'юнктури світового ринку.*

З огляду на практичну точку зору дослідження даного питання варто зауважити, що стратегія розвитку агропромислового комплексу України в цілому базується на застарілих підходах централізованого управління, які потребують лібералізації, переорієнтації та своєчасної реакції на реалії внутрішнього ринку та відповідних умов, а також на зміну кон'юнктури зовнішнього ринку.

Подальші дослідження в сфері стратегічного управління повинні бути спрямовані на поглиблення і удосконалення методичного інструментарію стратегічної діагностики, як вихідного етапу процесу стратегічного управління і планування.

Література

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление / Сокр. пер. с англ.; Науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
2. *Саєнко М. Г.* Стратегія підприємства: Підручник. — Тернопіль: Економічна думка, 2006. — 390 с.
3. Стратегія розвитку аграрного сектору економіки (на період до 2020 року) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://minagro.gov.ua/uk/gr-rada?page=175&urlid=gr-ada&parent=300&parent2=&ifnode=6992>

Reference

1. *Ansoff I.* Strategicheskoe upravlenie / Sokr. per. s angl.; Nauch. red. i avt. predisl. L. I. Evenko. — M.: Ekonomika, 1989. — 519 s. [in Russian].
2. *Saenko M. G.* Strategy of enterprise: Textbook. it is Ternopil: «Economic idea». — 2006. are 390 p.s [in Ukrainian].
3. Strategy of development agrarian to the sector of economyon a period 2020 to) [Electronic resource]. — Access mode: <http://minagro.gov.ua/uk/gr-rada?page=175&urlid=gr-ada&parent=300&parent2=&ifnode=6992> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 15.05.2013 р.

УДК 338.436

Савицький Е. Е.,

аспірант кафедри економіки АПФ
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ ФІНАНСУВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У АГРОПРОМИСЛОВИХ ФОРМУВАННЯХ

Eduard Savytskyi,

PhD student of agroindustrial formations economics cathedra
KNEU named after Vadym Hetman

FORMATION OF FUNDING MODEL OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES IMPLEMENTATION IN AGROINDUSTRIAL FORMATIONS

АНОТАЦІЯ. Статтю присвячено дослідженню можливих альтернатив побудови ефективної моделі фінансування впровадження інноваційних технологій агропромисловими формуваннями (АПФ) залежно від потреби в інвестиціях, ризиків впроваджуваної технології і тривалості процесу впровадження.