

УДК 338.43.01 (477)

О. О. Єранкін, канд. екон. наук, доц.,
кафедра економіки агропромислових формувань,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ МАРКЕТИНГУ В АПК УКРАЇНИ В НОВИХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ РЕАЛІЯХ

Стаття присвячена аналізу результат членства у СОТ та впливу нових геополітичних умов на розробку маркетингових стратегій суб'єктами агробізнесу України та їх взаємодію із системою держаного управління. Досліджено взаємозв'язок принципів формування маркетингових стратегій підприємствами АПК України із наслідками членства України у СОТ для АПК. Запропоновано трансформувати модель взаємодії бізнесу та держави з метою захисту від глобальної конкуренції.

Ключові слова: глобалізація, маркетинг, агробізнес, Світова організація торгівлі (СОТ), стратегія управління.

Розвиток процесів глобалізації, що означає передусім поглиблення взаємозалежності економік різних країн як результат зростання транснаціональних переміщень товарів, послуг і капіталу, а також інтенсивного обміну інформацією і технологіями, сприяв невідворотному вибору Україною курсу на інтеграцію в міжнародний та загальноєвропейський економічний простір. 16 травня 2008 року для українського агробізнесу фактично настала нова ера у зв'язку із вступом країни до Світової організації торгівлі (СОТ).

Оцінка даного процесу, його доцільності, а також майбутні прогнози розвитку вітчизняної економіки набули загальнодержавного характеру і висвітлені у численних публікаціях на цю тематику, зокрема можна виокремити таких авторів, як І. В. Бурковський, С. А. Воробйова, В. Воронін, В. Головінська, Б. Данилишин, С. І. Дем'яненко, С. Зоря, С. М. Кваша, І. В. Кобута, Ш. Крамон Таубадель, Е. Крилатих, А. Лисецький, В. Мовчан, С. Г. Осика, Т. О. Осташко, В. Т. П'ятницький, Д. Рилько, О. Строкова, Л. Хадріх, Л. Хоффман, В. Шамаєв, О. Л. Шевцов, О. В. Шевчук, О. Шик, Л. Штріве, І. В. Щетиніна, В. В. Юрчишин та ін. Проте природна новизна даного питання залишає значний простір для наукових досліджень. Ми, зокрема, зосереджуємо увагу на такому важливому аспекті як урахуванні наслідків членства у СОТ та впливу нових геополітичних умов при розробці маркетингових стратегій суб'єктами агробізнесу України та їх взаємодії із системою держаного управління.

Відносна новизна даного питання для української спільноти у поєднанні із внутрішнім розбалансуванням політичних та економічних процесів породила цілу низку суперечливих думок щодо перспектив українського аграрного сектора після приєднання до цієї організації. Так, в Україні поширена думка, що, ставши членом СОТ, країна може поставити хрест на сільському господарстві. Є і кардинально протилежні погляд, згідно з якими нас чекають тільки райдужні перспективи. Ми вважаємо, що в даному питанні не повинні домінувати емоції, що дозволить об'єктивно оцінити ситуацію та визначитися із перспективами на майбутнє.

Передусім слід наголосити на тому, що противники вступу України до СОТ повинні зрозуміти єдиний факт: в умовах тотальної глобалізації світової економіки неможливо залишатися на її «узбіччі», тим більше враховуючи абсолютну залежність економіки України від експортно-імпортних операцій. Як відомо, СОТ почала свою діяльність 1 січня 1995 року і є правонаступницею Генеральної угоди по тарифах і торгівлі (ГАТТ), яка діяла з 1947 р. Її головним завданням є лібералізація світової торгівлі. З погляду права, система СОТ — це своєрідний багатосторонній контракт (або пакет угод), норми і правила якого регулюють приблизно 97 % усієї світової торгівлі товарами і послугами. СОТ об'єднує 152 країни світу, на які при-

падає понад 95 % світової торгівлі. Отже, фактично вибору і не залишалося: враховуючи експортну орієнтованість аграрного сектора та його роль у стабілізації зовнішньо-торговельного балансу (від'ємне значення якого зростає щорічно), ми змушені «грати за правилами», які вже розроблено. При цьому приєднання до СОТ дає можливість Україні самій включитися у процес формування цих правил, наприклад, через приєднання до учасників Дохійського раунду переговорів по аграрному сектору. Отже, вибір моделі поведінки України в рамках цієї організації є актуальним.

Україна має враховувати досвід тих країн, які вже є членами СОТ. Наприклад, після вступу до СОТ Китаю протягом останнього десятиріччя його торгівля сільськогосподарською продукцією (експорт і імпорт) подвоїлася, а в Індії — потроїлася [1]. Крупними експортерами є Аргентина і Бразилія. Україна традиційно позиціонувалася як великий гравець на світовому аграрному ринку, і вступ її до СОТ дає перспективи розширення глобальних горизонтів.

Оцінюючи наслідки членства у СОТ для АПК України, абсолютна більшість експертів вказує на негативний аспект. Так, аналітики Інституту економічних досліджень і політичних консультацій змодельовали прогноз зміни економічних параметрів в Україні у найближчій перспективі внаслідок вступу до СОТ, згідно з яким найбільше постраждає саме харчова промисловість, а сільське господарство постраждає незначною мірою (рис. 1). При цьому реальний ВВП країни зросте за рахунок цього фактора на 2,7 %, добробут громадян — на 7,2 %, експорт — на 3,5 %, імпорт — на 5,3 %.

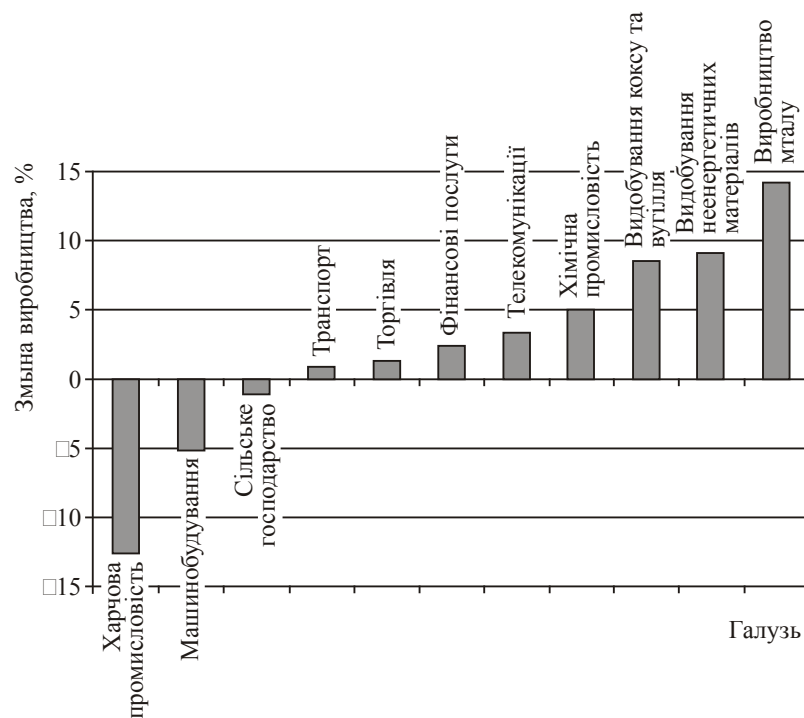


Рис. 1. Моделювання зміни темпів виробництва у провідних галузях економіки України (за прогнозами Інституту економічних досліджень та політичних консультацій)

Проте такі результати не повинні викликати здивування, адже харчова промисловість завдяки галузевому лобізму практично весь час перебувала у «теплих» умовах, що призвело до того, що штучно підтримувалася конкурентоспроможність навіть тих підприємств, які майже не здійснювали інвестиції у модернізацію виробничих процесів, без чого неможливо уявити виробництва конкурентоспроможної продукції. Тож відбудеться природна регуляція конкурентного середовища, коли з

ринку вийдуть найбільш невідготовлені гравці, а абсолютна більшість лідерів ринку, як правило, заявляють про готовність вести глобальну конкурентну боротьбу. Крім того, таке різке скорочення, на нашу думку, відбудеться у короткостроковій перспективі (ефект «шокової терапії») — а надалі ситуація стабілізується. До того ж, можна прогнозувати і протилежну тенденцію — експансію зарубіжного капіталу у придбання виробничих потужностей саме в Україні, оскільки вона володіє унікальними можливостями для збільшення виробництва конкурентоспроможної аграрної та харчової продукції, яка не до кінця реалізована на даний момент. І нарешті, скорочення виробництва у харчовій промисловості не повинно негативно позначитися на продовольчій безпеці України, оскільки в наш час частка власного виробництва у насиченні внутрішнього ринку значно перевищує всі припустимі пороги небезпеки і становить у різні роки 92—95 %.

Аналіз результатів глобалізації конкуренції для АПК України слід обов'язково вести у галузевому аспекті. Справді, деякі галузі (цукрова, тваринництво) отримують значні ризики для свого розвитку. Проте інші галузі можуть виграти (виробництво зернових культур, ріпаку, соняшнику). Отже, слід поглибити аналіз можливостей ринкового «прориву» за рахунок окремих напрямів виробництва, що може компенсувати втрати для галузі в цілому. Наприклад, вже звичними стали розмови про низьку результативність рослинництва (майже по всіх культурах зберігаються можливості збільшити виробництво тільки за рахунок підвищення врожайності у 2—3 рази). А збут такого «приросту» врожаю практично гарантується через тотальну продовольчу кризу в світі (хоча можливі і періоди надвиробництва, що зменшує ймовірність ринкового успіху).

Крім того, на нашу думку, вступ до СОТ не стане для АПК України настільки травматичним, як це прогнозують окремі політики, через те, що на відміну від розвинутих країн АПК України отримує на порядок менший розмір державної допомоги. Крім того, різке зниження митних тарифів у більшості галузей, на нашу думку, не призведе до колосальних змін через те, що українські підприємці вже давно звикли працювати в умовах безпрецедентної «прозорості» роботи митних служб, коли контрабандна імпортна продукція масово потрапляла на українські товарні ринки без сплати будь-якого мита. Або згадаємо практику діяльності вільних економічних зон. До того ж, в умовах різкого зростання світових цін на продовольство слід остерігатися більше не ввезення дешевої, а вивезення власної недорогої продукції.

Для того, щоб не допустити деструктивних явищ в АПК при входженні України в СОТ, відповідні державні структури повинні були «виторгувати» для України максимально можливий перехідний період для адаптації українських товаровиробників та збереження більшості способів захисту ринку і підтримки галузі. Членство України у СОТ забезпечить можливості експорту вітчизняної продукції за найсприятливішими умовами та обстоювання економічних інтересів вітчизняних товаровиробників. Водночас зменшиться ризик коливання цін у разі переходу України з позиції експортера до позиції імпортера щодо певного виду продукції.

Фахівці аналітично-консультативного центру «Блакитна стрічка» вважають, що виробники більшості українських сільськогосподарських харчових товарів не постраждають од вступу країни до СОТ [4]. Проведені ними розрахунки свідчать, що очікувані негативні наслідки в більшості випадків безпідставні. Як відомо, після офіційного здобуття статусу члена СОТ Україна зобов'язана знизити середньоарифметичну ставку мита на сільгосппродукцію з 13,84 до 11,16 %. Виняток зробили тільки для цукру та соняшникової олії, для яких запроваджуватимуться ставки 50 % і 30 % од вартості продукції. Дослідники ПРООН, ОЕСР та Світового банку, які аналізували цінову різницю між світовими цінами та цінами вітчизняних виробників, дійшли висновку, що митні бар'єри не впливають на ціни вітчизняних сільськогосподарських виробників, які залишаються низькими, часто навіть нижчими за світові. Це пояснюється тим, що Україна є нетто експортером більшості первинної продукції сільського господарст-

ва та харчової промисловості. За винятком м'яса птиці та свинини цінова різниця є нижчою, ніж граничні тарифи, які діятимуть з моменту вступу до СОТ. Це означає, що вплив зменшених тарифів на вітчизняні ціни буде незначним. Автори дослідження зробили висновок, що низький рівень граничних тарифів не призведе до додаткового тиску на виробників, і рівень захисту внутрішнього ринку буде достатнім, бо основні види продукції сільського господарства будуть за ціною конкурентоспроможнішими, ніж імпорتنі товари. Ці висновки дослідження підкріплюються довгостроковими прогнозами зростання світових цін.

Водночас потрібно зрозуміти і навчитися користуватися правилами глобального ринку та глобальної торгівлі. І в цьому аспекті державні структури можуть допомогти. Наприклад, вони можуть сприяти «агресивному» освоєнню нових ринків збуту зерна та інших товарів, серед яких виокремлюють африканський і південно-азійський ринки через підписання міжурядових домовленостей та формування під це системи державного замовлення або лобіювання вітчизняних комерційних структур на зовнішніх ринках.

Потрібно планувати стратегію на перспективу, адже після закінчення Даоського раунду Україні разом з усіма іншими членами СОТ потрібно буде й надалі зменшувати імпорتنі мита, вірогідніше за все, за Швейцарською формулою: вищі мита буде знижено більше, ніж нижчі мита. Україні, як і всім іншим членам цієї організації, потрібно буде скорочувати заходи підтримки «жовтої» скриньки. Досвід ЄС показує, що затримка в проведенні реформ не лише не розв'язує проблем, а навіть їх погіршує та ставить будь-яке реформування у залежність од зовнішніх чинників. Після того, як зовнішні фактори набувають концентрованого характеру, країна майже не має альтернатив значному зменшенню рівня підтримки. Вступ до СОТ має стати чудовою передумовою проведення структурних реформ в АПК, інакше країна може втратити значну частину галузі.

Проте суб'єкти агробізнесу не повинні обирати пасивну роль у цьому процесі, що має відображатися у формуванні ними адекватних маркетингових стратегій, а враховуючи значний вплив на законодавчі органи, певним чином узгоджувати свої плани з діями державних інститутів та вимагати від них консолідованих дій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності українських товарів як на зовнішньому ринку, так і на внутрішньому (рис. 2).

Тож не всі негативні наслідки від вступу України до СОТ є такими по суті для окремих суб'єктів бізнесу. Адже ті, які вже наблизили стандарти своєї діяльності до глобальних компаній, навпаки, можуть виграти й отримати суттєві конкурентні переваги, наприклад, щодо подальшої монополізації ринків та усунення конкурентів. Яскраво це помітно на ринку цукру: ввезення цукру-сирцю, звичайно, призведе до закриття десятків цукрових заводів (що зменшить пропозицію цукру і сприятиме підвищенню ціни), проте, з іншого боку, це дає можливість компаніям-лідерам збільшити ефективність своєї діяльності через переробку цієї сировини на власних потужностях (зменшення сезонності, більш рівномірний розподіл прямих витрат, а отже — зменшення собівартості бурякового цукру).

Відносно нейтрально переживають входження до СОТ ті галузі, які мають найбільший рівень глобалізації. Це й не дивно, адже такі компанії подолали навіть ті обмеження, які існували раніше. Відповідно, посилення глобалізації конкуренції є для них природним станом, до якого вони звикли. Крім того, такі компанії, як правило, займають лідерські позиції на ринках інших країн. Отже, міжнародна конкуренція стає для них цілком керованою (наприклад, північні підрозділи «Carlsberg» чи «InBew» в Україні або РФ абсолютно пасивні щодо експортної діяльності, на відміну від «Оболоні», яка контролює практично 90 % експорту українського пива). Навіть у тих випадках, де окремі ТНК випередили своїх світових конкурентів і посіли міцні позиції, вони природно усвідомлюють тимчасовість такого стану, вже очікуючи на своїх відвічних «суперників».

До того ж, вимагаючи від України зменшення підтримки власних товаровиробників, інші країни—члени СОТ самі часто-густо порушують ці принципи. Наприклад, у 2008 році президент Франції Ніколя Саркозі пообіцяв використовувати майбутнє головування Франції у ЄС для перегляду основ Спільної сільськогосподарської політики й оголосив про посилення своєї позиції відносно переговорів із СОТ, яка спрямована проти радикального зниження митних тарифів на сільськогосподарську продукцію [6]. Не «відстає» в цьому питанні головний конкурент ЄС — США, які виділили у 2008 році 290 млрд дол. як субсидії національному агропромислому сектору всупереч попереднім домовленостям про зниження підтримки [2]. Відповідно, на думку Європейського Комісара з питань зовнішньої торгівлі Пітера Мендельсона, існує висока ймовірність невдалого завершення Дохійського раунду переговорів через неспроможність основних світових лідерів сільськогосподарської торгівлі домовитися між собою [5]. Головною умовою вступу Китаю до СОТ у грудні 2001 року стало надання ним гарантій лібералізації економіки, зокрема, її харчового сектора, що не було виконано. У період з 2004-го до початку 2008 року на адресу СОТ надійшло більше 180 скарг од гравців міжнародного харчового ринку, які звинувачували Китай у різних порушеннях. Навпаки, експортний режим Китаю став ще жорсткішим через спроби країни покінчити з гігантським дисбалансом між вартістю імпорту й експорту [3].

Отже, само по собі членство України у СОТ створює тільки певні передумови для якісних зрушень в аграрному бізнесі. Проте необхідно поглиблювати роботу з реалізації таких можливостей. З цією метою ми пропонуємо переглянути традиційні основи функціонування бізнесу та держави, які домінують в українських реаліях (рис. 3). Пропозиція базується на використанні методу аналогій і пов'язана із військовою тематикою: економіка країни розглядається як своєрідна фортеця, а держава і бізнес разом будують «укріплення» з метою захисту від сил, які значно переважають захисників фортеці (від глобальної конкуренції).

Як бачимо, в сучасній традиційній моделі бізнес і держава укладають своєрідний договір про те, що держава гарантує створення певного просторового базису для функціонування суб'єктів бізнесу, для чого приймає і гарантує виконання законодавчих актів, які регламентують бізнес-процеси. Крім того, держава створює міцний заслін для впливу міжнародної глобальної конкуренції шляхом вживання низки протекційних заходів. В українських умовах існує також додатковий «заслін» у вигляді специфічних правил гри на власному ринку, який характеризується сильним рівнем лобіювання бізнесу, створення непрозорих корупційних схем вирішення бізнесових питань. У відповідь на це бізнес-структури виконують традиційні свої зобов'язання перед суспільством через наповнення державного бюджету податковими платежами (що, як правило, відбувається не у повному обсязі), створення робочих місць, фінансування інших суспільних проектів — офіційна частина, а також виконують зобов'язання перед вужчою частиною суспільства через фінансування діяльності політичних партій, чиновників, використовуючи корупційні канали — неофіційна частина.

На нашу думку, і це довела практика, така система фактично приречена на провал в умовах глобальної конкуренції, адже спирається на хиткі домовленості окремих бізнес-кланів. А найважливіше — збереження такої системи вже поставило під сумнів існування України як цілісного утворення. Як відомо, бізнес часто не має кордонів і національностей. Відповідним чином, в умовах посилення експансії іноземного капіталу або капіталу із сумнівним походженням у «взаємодію» із державними органами вже вступають представники інших країн, які є конкурентами України на світовому ринку. Тож політика Української держави розвивається за «сценаріями», які розробляються часто не в інтересах українського народу. Крім того, розрізнені дії українського бізнесу і політикуму роблять їх вразливими для ударів глобальних компаній, які мають досить потужні інструменти та досвід конкурентної боротьби.

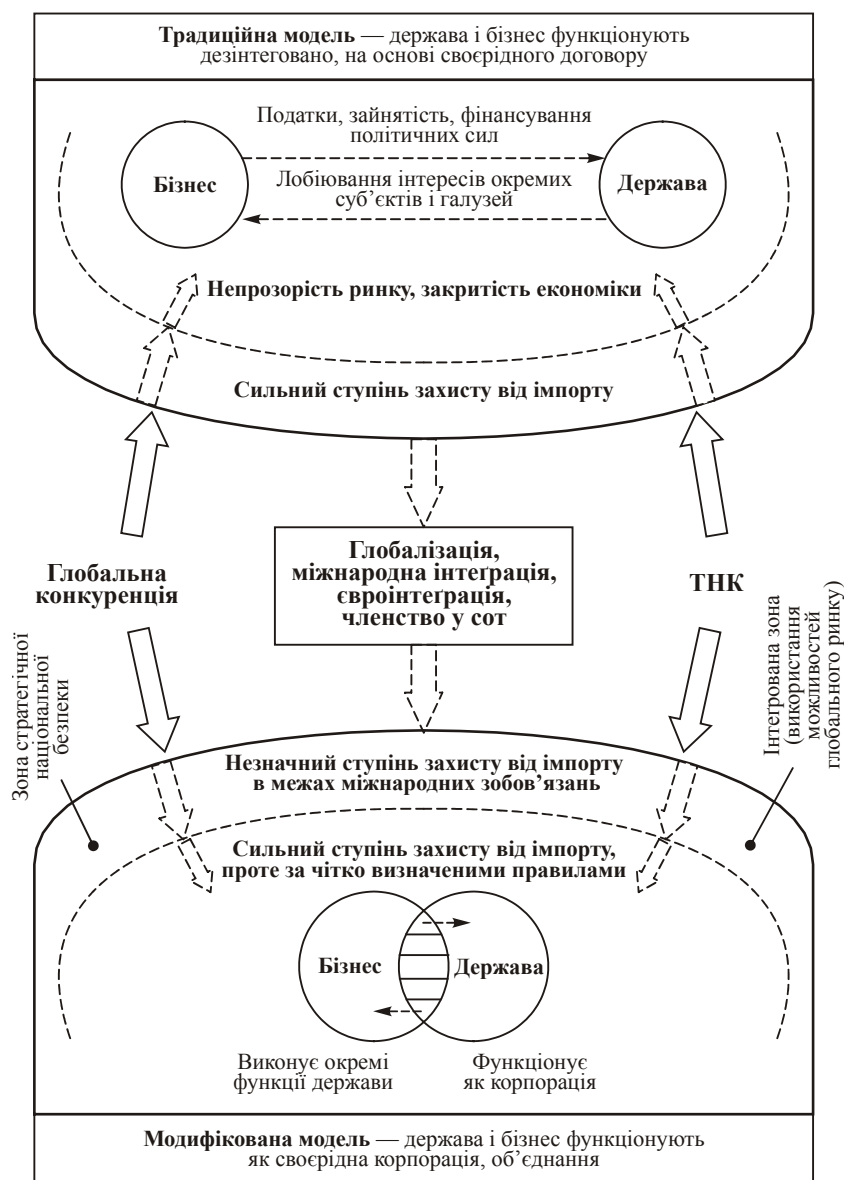


Рис. 3. Трансформація моделі взаємодії бізнесу та держави з метою захисту від глобальної конкуренції¹

У результаті, ми можемо констатувати, що Українська держава опинилася у стані, коли реальними є тільки певні атрибути державності, проте деконсолідація суспільства, неспроможність владних еліт сформувати дійовий механізм розвитку країни ставлять на порядок денний завдання пошуку проривних ідей щодо виведення України на новий ступінь еволюції. На нашу думку, однією з таких можливостей є консолідація зусиль суспільства з метою адаптації до глобалізаційного впливу. Фактично йдеться про те, чи не «розчиниться» країна у вирі глобалізації, чи збереже свою автентичність. Саме навколо вирішення цієї проблеми і повинен сконцентруватися інтелектуальний потенціал країни. У даному разі глобалізація — не вирок, а певний складний тест, випробування, пройшовши яке, Україна може здійснити якісний стрибок у своєму розвитку та наблизитися до найкращих світових стандартів.

¹ Розроблено автором.

Тож ми пропонуємо перейти до кардинально іншої, модифікованої моделі розвитку, коли держава і бізнес функціонують як своєрідна корпорація чи об'єднання, головними акціонерами якого є платники податків до державного бюджету, проте не тільки представники бізнесу, а й рядові громадяни України (або по-іншому, стейкхолдери, учасники). Як бачимо, в даному разі держава і бізнес також тісно взаємодіють, причому мають навіть тісніші зв'язки. Проте на відміну від попередньої моделі такі взаємовідносини мають чіткий і прозорий характер, при чому зрозумілий для всіх стейкхолдерів (для цього повинна ефективно працювати система громадського контролю). Головне при цьому — визначити стратегічну зону, яку має контролювати держава (національні інтереси, безпека, контроль діяльності монополій і т. ін.). Така зона є в кожній країні, і транснаціональні корпорації повинні чітко усвідомлювати ризики намагання захопити її.

Зазначений підхід базується на таких позиціях, коли держава в наш час повинна чітко усвідомити свої *реальні можливості*. Для цього слід провести інвентаризацію активів, якими володіє і на які може впливати держава. Після чого можна визначити компетенції держави щодо вирішення тих чи інших народногосподарських питань. Як показує практика, в агробізнесі державні компанії традиційно працюють збитково або з мінімальною рентабельністю. І це при тому, що окремі з них мають практично монопольне становище у традиційно привабливих галузях (ДАК «Хліб України», «Украгролізінг», «Укрспирт» та ін.). З цього приводу не можуть не викликати занепокоєння постійні заклики окремих політиків і науковців щодо посилення участі держави у господарській діяльності через створення відповідних структур. Ми вважаємо, що за сучасних умов такі утворення приречені на розкрадання державних ресурсів та обслуговування інтересів певних зацікавлених бізнес-структур.

У такому разі держава повинна максимально намагатися встановити прозорі тісні відносини із представниками бізнесу на абсолютно іншій платформі — через укладання своєрідного меморандуму, згідно з яким бізнесові структури зобов'язуються взяти на себе виконання окремих функцій, що їх традиційно виконувала держава. Даний механізм повинен базуватися на принципах концепції соціальної відповідальності. У відповідь на це держава дає представникам бізнесу свої гарантії щодо надання необхідної допомоги, яка дозволена в рамках міжнародних зобов'язань України, невтручання у бізнесові процеси, якщо це чітко не обумовлено і не прописано у законодавстві, а також максимально сприятиме просуванню та відстоюванню інтересів українського бізнесу на зовнішніх ринках.

Слід пам'ятати, що в сучасних умовах масштаби діяльності транснаціональних корпорацій порівнянні з економічною діяльністю окремих країн світу, а іноді її перевищують. При цьому ТНК часто користуються підтримкою урядів окремих країн, в інтересах яких вони функціонують. Виходячи з цього, державна економічна політика повинна бути кардинальним чином перебудована, що пов'язано з глибинною перебудовою свідомості ведення економічної політики. Фактично державні органи мають перейняти досвід великих корпорацій щодо основ ведення свого бізнесу. Мова йде насамперед про стратегічну складову забезпечення конкурентоспроможності української економіки, в нашому випадку — агропродовольчого сектора. Такий підхід передбачає уникнення популістських, непрофесійних методів прийняття рішень. Одним із найпоширеніших подібних підходів є сприяння самозабезпеченню країни максимальною кількістю продуктів харчування, не зважаючи на те, якою ціною дається такий результат. Фактично прибічники такого підходу забувають про те, що для того, щоб фінансувати певну програму, слід забрати фінансування в іншій програмі, яка, можливо, принесе більшу користь для суспільства й економіки. Отже, державний бюджет з певною часткою припущення слід розглядати як прототип бюджету великої корпорації, мета діяльності якої — зміцнення позицій держави у світовому просторі та поліпшення добробуту його мешканців, які є найціннішими його «співробітниками». А галузі економіки — це стратегічні підрозді-

ли даної «корпорації», діяльність яких слід оцінювати через користь, яку вони приносять корпорації в цілому. Деякі з них не обов'язково можуть бути прибутковими, проте мати велике значення, без чого не зможуть працювати інші «зіркові підрозділи». Проте такий підхід вимагає професійного менеджменту, що в умовах низького офіційного рівня оплати праці чиновників важко уявити. З цією метою ми пропонуємо сміливіше віддавати частину функцій на автсорсинг або залучати висококваліфікованих консультантів за кошти спеціальних фондів, які мають суворо контролюватися.

У цілому, аграрний сектор підійшов до межі, коли необхідно кардинально переглядати психологію і концепцію свого подальшого розвитку. Ми вважаємо, що настав час відмовитися від іміджу вічного прохача коштів на свій порятунок і перейти до конструктивнішого діалогу. Суть такої позиції в тому, що аграрний сектор по-суті першим «латає дірки» державної економічної політики, і за його рахунок держава розв'язує найгострішу продовольчу проблему в країні. Наприклад, Усесвітній банк підрахував, що тільки за рахунок обмеження експорту зернових культур українські аграрії втратили у 2007—2008 маркетинговому році понад 2,5 млрд дол. [7], що значно перевищує дотації, які вони мали отримати, але цей процес виявився надто бюрократизованим, що призвело до масової відмови аграріїв отримувати таку допомогу [8]. Тож за нашою моделлю взаємовідносин, аграрії по-суті повинні не просити грошей, а вимагати компенсації за здійснення соціальної політики (боротьба з інфляцією, забезпечення населення дешевим продовольством). Якщо зазначені тенденції збережуться, то природним буде інвестування державних коштів переважно у заходи «зеленого кошика» (торговельну, транспортну, інформаційну, технологічну й освітню інфраструктуру, розвиток сільських територій, які катастрофічно занепадають, створюючи колосальні проблеми щодо забезпечення трудовими ресурсами агропромислового виробництва тощо).

Слід також зазначити, що в запропонованій нами моделі держава повинна зняти з себе левову частку функцій регулювання ринків (адже це в неї відбувається, як правило, неефективно) і посилити значення саморегуляції ринків за допомоги галузевих асоціацій, створених за участі всіх головних гравців ринку. Як приклад успішної діяльності можна згадати асоціацію виробників алкоголю та тютюнових виробів СОБАТ, якій вдалося успішно побороти нелегальний ринок зазначеної продукції, забезпечивши тим самим постійне наповнення бюджету за рахунок платежів офіційних виробників. Проте асоціації мають розуміти і колосальну відповідальність за свої результати, адже в разі невдалої роботи держава повинна повернути собі права регулювання ринку. Тож можна уникнути двох крайнощів: суцільної зарегульованості ринку та повної безконтрольності, що ми вже спостерігали у короткій історії розвитку економіки незалежної України. Отже, найбільш складним і вирішальним завданням залишається пошук так званої «зони компромісу» між усіма зацікавленими сторонами.

Література

1. Блументаль Г. Аграрная политика имеет глобальные основы — <http://www.agronews.ru/articleview.php?AId=1202>
2. Глава ВТО П. Лами подверг критике решение Конгресса США выделить 290 млрд долл. на поддержку национального АПК. — <http://www.ukragroconsult.com/content/view/43713/61/>
3. Китай: пищевой сектор страны не либерализован. — Агентство АгроФакт, 25.05.2008. — <http://www.agronews.ru/newsshow.php?NId=45050&Page=%7BPage%7D>
4. Наслідки вступу до СОТ для української економіки: оцінка цінової конкурентоспроможності // Баяр А., Кобута І., Шкарбан Є., Жигадло В., Шевцов О. — К.: Аналітично-дорадний центр Блакитної стрічки ПРООН, 2007. — 39 с.

5. Новини «ПроАгро-Новости» від 04.03.2008. — <http://www.proagro.com.ua/art/4019363.html>
6. Саркози пообещал французским фермерам защиту от ВТО. — <http://www.k2kapital.com/news/fin/370074.html>
7. Страна потратила на квоты \$2,5 млрд. — Экономические Известия. — № 99. — 10.06.2008. — <http://eizvestia.com/potreb/full/36623>
8. Чопенко В. Дотаційний зашморг. Чому аграрії відмовляються від бюджетної підтримки на озимі? — Дзеркало тижня. — № 16 (695). — 26.04—16.05.2008.

Надійшла до редакції: 12.02.2009

УДК 657

А. В. Шайкан, канд. екон. наук, доц.,
докторант, кафедра бухгалтерського обліку,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ І БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК

Досліджено питання місця і ролі бухгалтерського обліку в управлінні підприємством. Проаналізовано додержання основних вимог створення і функціонування бухгалтерського обліку з метою стратегічного управління підприємством.

Ключові слова: стратегічне управління, філософія організації, «дерево цілей», стратегія фокусування, сфокусована стратегія диференціації, стратегія лідерства за витратами, стратегія оптимальних витрат.

Питанню місця та ролі бухгалтерського обліку в управлінні підприємством присвячено велику кількість праць вітчизняних та закордонних науковців. Проте розвиток економіки та поява нових умов функціонування бізнесу вимагають од менеджерів нових підходів до управління підприємствами. Відповідно, змінюються і завдання систем, що забезпечують процес управління, зокрема бухгалтерського обліку. Спробуємо розглянути як саме впливає на постановку завдання бухгалтерському обліку сучасний підхід в управлінні діяльністю підприємства, який визначається як «стратегічне управління».

Успішне функціонування в сучасних умовах бізнесу передбачає, що стратегічне управління підприємством має бути безперервним циклічним процесом. У даному процесі можна виділити три основні стадії [1, с. 9]: стратегічне планування; стратегічна організація; стратегічний контроль.

Розглянемо зміст кожної даної стадії окремо та вкажемо роль системи бухгалтерського обліку з метою прийняття стратегічних управлінських рішень у ній.

Стратегічне планування необхідне для створення планів довгострокового стратегічного характеру, які, в свою чергу, мають на меті досягнення довгострокових стратегічних цілей організації. У зарубіжній фаховій літературі з менеджменту та обліку стратегічне планування часто розуміють як корпоративне чи довгострокове планування. У цьому аспекті не можна автоматично прирівнювати всі довгострокові плани до стратегії підприємства. Стратегічними можна вважати тільки ті плани, які насамперед спрямовані на реалізацію стратегії підприємства.

У менеджменті та бухгалтерському обліку з метою стратегічного управління, коли йдеться про стратегічну мету діяльності підприємства і його цілепокладання, звичайно говорять про чотири складові — філософію, місію, цілі та завдання організації.

Декларація про філософію організації є найбільш загальним і розпливчастим документом. Вона найчастіше зводиться до того, який внесок дана організація мо-