

ВИБІР СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СИРОРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

В статті обґрунтовано можливість використання окремих стратегічних інструментів для розв'язання існуючих проблем розвитку експортного потенціалу вітчизняних сироробних підприємств, запропоновано використовувати при виборі стратегії розвитку експортного потенціалу алгоритм, який включає наступні етапи: встановлення цілей розвитку експортного потенціалу підприємства, обґрунтування засобів розвитку експортного потенціалу, прийняття рішення щодо часу і місця реалізації стратегії; виділено типи перспективних стратегій розвитку експортного потенціалу вітчизняних підприємств і наведено орієнтовний перелік вимог до менеджменту підприємства та умов середовища його господарювання, які є сприятливими для реалізації того або іншого типу стратегії.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: експортний потенціал, стратегія розвитку, середовище господарювання.

Досягнення позитивного кінцевого результату є закономірним наслідком вірного бачення перспектив, планомірного вибудовування їх у стратегічні задачі та розподілу останніх на рівні реалізації, що характеризуються спектром конкретних обставин: часом місцем, особистостями, які втілюватимуть їх в життя, та відповідними інструментами менеджменту. Стратегія є фундаментом, на якому будується щоденна діяльність підприємства, об'єднуючим «витоком» його окремих функцій.

Питанням стратегічного управління присвячені праці вітчизняних і зарубіжних вчених — І. Ансофф, М. Портер, А. Томпсон, Г. Мінцберг, А. П. Наливайко, О. С. Віханський, А. П. Градов. У полі зору дослідників стратегії підприємств перебувають методологічні питання, такі як визначення сутності стратегії, дослідження середовища господарської організації та прогнозування його розвитку, визначення цілей, специфікація корпоративних та функціональних стратегій фірми, управління стратегічними змінами і загальне організаційне забезпечення реалізації стратегії.

Водночас відносно малодослідженим полем у теорії стратегії залишаються прикладні галузеві та функціональні аспекти стратегічної діяльності підприємства. З огляду на це, актуальним є вивчення проблемних зон стратегій підприємств і адаптація існую-

чого та моделювання власного стратегічного інструментарію для розв'язання проблем розвитку галузей народного господарства.

Динамічний розвиток національного виробництва сиру на сьогодні є явищем безсумнівним: з'являються і стають відомими національні торгові марки, розширюється асортимент, поступово збільшуються середньорічні обсяги споживання сиру. Помітною стає і орієнтованість окремих виробників на задоволення потреб закордонного ринку та пріоритет експорту над збутом у країні. Так, у 2004 р. з України було експортовано 88,7 тис. тонн сиру на суму 206 млн дол. І якщо збільшення експортних поставок у натуральному виразі склало лише 20 % порівнянно з 2003 р., то у вартісному — 60 %.

Разом з позитивними змінами в сироробстві мають місце певні тривожні тенденції. По-перше, 98 % у структурі українського сирного експорту займає Росія. Така «монополія» на імпорт сиру з України робить вітчизняну галузь вразливою до змін у державному регулюванні та ринковій кон'юктурі сусідньої держави. Це тим більш небезпечний стан речей, що сир належить до продуктів з високим коефіцієнтом цінової еластичності, тобто є чутливим до коливань рівня доходів населення. По-друге, викликає ряд запитань щодо власної оптимальності структура українського сирного експорту. Продукція вітчизняних підприємств позиціонується на зарубіжному ринку в дешевому та середньоціновому сегменті, майже не претендуючи на високоприбуткову частку ринку елітного сиру.

Запобігання негативному розвитку означених тенденцій є питанням стратегії експортного потенціалу національних виробників сиру, і завдання даної статті — обґрунтувати способи використання окремих стратегічних інструментів для розв'язання існуючих проблем.

У 2004 р. виробництвом сирів в Україні займалось 237 підприємств: з виробленої ними продукції 40 % було експортовано. Експортують свою продукцію як флагмани галузі, такі як Шосткінський міськмолкомбінат, так і невеликі, з річним обсягом виробництва сиру менш ніж 0,01 тис. тонн, підприємства. Експортери розташовані в різних регіонах України і, відповідно, мають відмітні умови забезпечення сировиною; впливовим фактором виступає прикордонне розташування окремих виробників, що сприяє орієнтації їх потенціалу на забезпечення потреб прилеглого експортного ринку. Одні підприємства мають багаторічні традиції сироваріння, а інші розширили свою діяльність на цей сегмент ринку молокопродуктів нещодавно у зв'язку з привабливою

кон'юнктурою останнього. Все це свідчить, що експортний потенціал підприємств галузі характеризується плюралізмом форм прояву, і стратегія його розвитку, відповідно, потребує специфікації з врахуванням множини індивідуальних характеристик кожного окремого підприємства.

Задача систематизації можливих варіантів стратегічної поведінки експортоорієнтованих виробників є місткою і такою, що не має єдиного вірного розв'язку. Вирішення її, на нашу думку, повинно спиратись на ряд наступних принципових положень:

- слідування принципу узагальнення подібних (однорідних) елементів, оптимізації кількості суттєвих характеристик стратегій та формулювання їх у вигляді класифікаційних ознак;

- зважання не на кількість існуючих проявів окремої стратегії, а на перспективність її використання;

- відсікання варіантів стратегій, що потребують таких специфічних умов реалізації, які можуть бути лише наслідком унікального збігу обставин і не піддаються керованому відтворенню;

- передбачення напрямків розвитку стратегії, моделювання характерних рис стратегії майбутнього.

Зважаючи на наведені принципові умови, стратегії розвитку експортного потенціалу вітчизняних сироробних підприємств можна об'єднати в наступні групи (табл. 1).

Вибір стратегій розвитку експортного потенціалу можна представити як алгоритм покрокових відповідей на ряд запитань. Звичайно, слід прийняти до уваги, що орієнтовний перелік основних етапів, який приводиться нами далі, потребує врахування специфіки об'єктів і суб'єктів стратегічного вибору на кожному конкретному підприємстві.

Етап 1. Установлення цілей розвитку експортного потенціалу підприємства:

- наскільки складною видається сама постановка питання розвитку присутності на ринку? Підприємство має досвід зовнішньоекономічної діяльності? Питання розвитку експорту піднімаються досить часто і розв'язуються, створюючи приріст прибутку? Постановка питання розвитку експортного потенціалу — добровільна і закономірна, логічний наслідок вичерпання внутрішньоекономічних джерел росту і подальшої реалізації власного потенціалу високоприбуткової діяльності компанії за кордоном? Чи — вимушена, обумовлена нездатністю підприємства боротись за частку на національному ринку, порівняно легкими умовами конкуренції на зовнішніх ринках?

Таблиця 1

**ОСНОВНІ ГРУПИ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНОГО
ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНСЬКИХ СИРОРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Група стратегій	Характерні прояви окремих стратегій	Переваги використання даної стратегії
Стратегії входження в експортний ринок	1. Реалізація продукції невеликих виробників під спільною торговою маркою	Забезпечення «впізнання» марки і підвищення ефективності рекламних заходів
	2. Збут сиру через великі компанії — посередники	Делегування посередникам частки витрат на рекламу та просування товару
	3. Реалізація на експорт сирів порівняно вищої якості, ніж для внутрішнього ринку	Зарекомендування себе як постачальників високоякісного сиру перед споживачами і партнерами-посередниками
	4. Використання власних, «вмонтованих» в структуру підприємства, каналів експортної реалізації	Отримання додаткових прибутків від контролю над «ланцюжком» створення вартості
Стратегії розвитку присутності на зовнішньому ринку	1. Розширення асортиментного ряду сирів	Використання для отримання прибутку різних ринкових ніш
	2. Встановлення довгострокових контрактних відносин з посередниками	Підвищення стабільності функціонування підприємства і ефективності системи планування
	3. Відкриття регіональних представництв	Вивчення потреб регіонального споживача, контроль за дотриманням вимог збереження і реалізації сиру

— що є метою розвитку експортного потенціалу: перший вихід на експортний ринок чи лише розширення власної діяльності на ньому? Якщо це лише розширення діяльності, то наскільки воно може змінити регіональну і продуктову структуру існуючого експортного потенціалу? Що є логічною основою розвитку географії експорту: пріоритет панування в окремому регіоні чи створення глобальної мережі? Що являє більший ризик: концентрація експортних потоків на локальній території окремого географічного регіону чи недоотримання прибутку внаслідок розпо-рошення зусиль між різними ринками?

— в який спосіб визначається цільовий зовнішній ринок? Як найбільш подібний, на якому можливою буде реалізація вже існуючих, випробуваних на інших ринках конкурентних переваг? Досягнення якої синергії: функціональної чи продуктової є пріоритетним для підприємства, і як ця мета співвідноситься з вибором цільового експортного ринку? Наскільки і в якому функціональному ракурсі реалізується на обраному ринку стимулююча функція розвитку конкурентних переваг підприємства?

Методичні питання цілевстановлення:

— можливості оцінки сьогодишньої місткості, структури експортного ринку та прогнозування його розвитку з метою встановлення достовірних кількісних цільових орієнтирів зростання експорту: чи є вони суттєвим для підприємства фактором ризику? Чи співвідносними є зовнішні (експортно-ринкові) та внутрішні (ендогенні, виробничі) ризики діяльності підприємства і як вибір мети експортної стратегії може скорегувати дане співвідношення?

— можливості кількісного формулювання стратегічних цілей, доцільний ступінь їх структуризації за схемою «продукт — обсяг — місце реалізації»: як співвідносяться вимоги до конкретизації мети з можливостями її достатньо вірогідного (досяжного при реалізації, адекватного обставинам діяльності підприємства) формулювання?

Етап 2. Обґрунтування засобів розвитку експортного потенціалу:

— які зміни в виробничій стратегії зумовлять поставлені цілі розвитку експортного потенціалу? Чи задовольняє асортимент продукції, що виробляється підприємством, цілям експортної діяльності? Як відобразиться потреба експортування визначеної кількості продукції на графіку завантаження потужностей і режимі змінної роботи підприємства?

— чи потребуватиме (якщо — так, то в якому ракурсі і якою мірою) розвиток експортного потенціалу змін у технологічній та інноваційній політиці підприємства? Які вимоги ставляться до персоналу і чи потребує їх задоволення спеціальних заходів щодо підвищення рівня кваліфікації, формування нових компетенцій працівників? Чи відобразиться реалізація експортної стратегії на існуючій організаційній структурі управління; наскільки виправданими є зміни в менеджмент-технологіях і організаційній культурі підприємства? Які технічні засоби управління можуть бути використані для підвищення якості виконання поставлених стратегічних задач? (Наприклад: використання спеціалізованих інформаційних і програмних систем, внесення змін до облікової політики.)

— якої інфраструктури вимагає розвиток експортного потенціалу і чи достатнім є використання вже існуючого інфраструк-

турного комплексу? Порівняння ефективності ймовірного перекладення певних інфраструктурних функцій на партнерів по зовнішньоекономічній діяльності і створення власної експортної інфраструктури: що є більш доцільним?

— яких фінансових ресурсів потребує реалізація експортної стратегії? Діапазон альтернатив витрат і ступінь задоволення стратегічних цілей: яке значення є оптимальним? Якої переорієнтації фінансових потоків вимагатиме впровадження, підтримуючих експортоорієнтованість підприємства, проектів розвитку системи збуту, впровадження нових технологій, навчання персоналу? Які альтернативи існують щодо джерел фінансового забезпечення розвитку експортного потенціалу?

Етап 3. Прийняття рішення щодо часу і місця реалізації стратегії:

— наскільки прийнятною для підприємства є реалізація стратегічних цілей саме зараз? Можливо, існує певний «час очікування» для реалізації на сьогодні сформульованих цілей; наскільки динамічним є середовище реалізації стратегії саме по собі і в співвідношенні з суб'єктивною здатністю підприємства реагувати на його зміни?

— як погоджуються між собою процеси перебудови різних (фінансових, виробничих, маркетингових) функцій підприємства у відповідності з вимогами стратегії розвитку експорту: вони є достатньо синхронними. чи їх асинхронність вимагає корекції часової перспективи реалізації стратегічних цілей?

— з огляду на поставлені цілі і визначені засоби, наскільки універсальним (чи навпаки, регламентованим) є *місце* (країна, регіональний ринок) реалізації стратегії? Яких корекцій можуть зазнавати цілі і засоби при зміні місця впровадження стратегії розвитку експорту?

— питання послідовності — паралельності реалізації стратегії на ринках різних країн, напрямку і швидкості зміни стратегічно пріоритетних ринків підприємства: яких додаткових умов для власного успішного вирішення вони потребують?

— чи володіє підприємство компетенціями для реалізації стратегії розвитку експортного потенціалу, які вимоги ставляться до рівня професіоналізму осіб — реалізаторів і чи доцільною (якщо — так, то в якій мірі) може бути залучення до процесу реалізації стратегії сторонніх менеджерів і консультантів?

Проведені дослідження і узагальнення характерних проявів існуючих стратегій (табл. 1), дозволяють виділити чотири перспективних стратегії розвитку експортного потенціалу вітчизняних сиробних підприємств (табл. 2).

Таблиця 2

**ПЕРСПЕКТИВНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

% п/п		Критерій			Стратегія	
		Входження	Розгортання	Примноження	Переорієнтація	
1	Мета розвитку експортного потенціалу	(Перший) вихід на зовнішній ринок	Розширення присутності на існуючому ринку	Диверсифікація географії ринків	Зміна вектору розвитку, переорієнтація, перехід в інші ринки та ринкові сегменти	
2	Ключові моменти виробничої політики	Управління якістю, «позиціонування якості» для ринку, врегулювання питань сертифікації та стандартизації продукції	Наголос на розширенні виробництва: вирішення питань розвитку сировинної бази, нарощення потужностей та водопостачання	Враховання в технології виробництва специфічних умов і вимог транспортування, зберігання, реалізації і споживання сировини конкретним ринком	Розвиток інноваційної складової, модернізація і заміна устаткування, перехід на якісно нові технології виробництва	
3	Маркетингова складова стратегії	Ознайомлювальна реклама, гнучкі ціни, активні маркетингові дослідження	Використання можливостей зниження ціни; акцент на управлінні каналами збуту	Увага до позиціонування продукції у відповідності з умовами ринку	Акцент на новітності продукту і стратегії підприємства в ході рекламної компанії	
4	Фінансові аспекти діяльності підприємства, що потребують підвищеної уваги	Вивчення особливостей митного і податкового супроводження експортних операцій, режиму оподаткування країни-реципієнта	Оптимальний розподіл ресурсів між задачами виробництва — на підприємстві і реалізації — на ринку	Компромісні рішення при розподілі фінансових ресурсів між різними ринковими сегментами	Пошук доступних фінансових джерел, контроль за окупністю інноваційних проектів.	
5	Свідчення ефективності реалізації даної стратегії	Формування сталого попиту на продукцію підприємства	Максимізація частки цільового експортного ринку у визначених сегментах	Формування «портфелю» ринків з заданими співвідношеннями частками	Зміна структури ринкового «портфелю», дотримання темпів скорочення-розгортання цільових сегментів експортного ринку	

Вибір пріоритетної стратегії має засновуватись на попередньому аналізі можливостей її реалізації виходячи з умов діяльності конкретного підприємства. В табл. 3 нами приведено орієнтовний перелік вимог до менеджменту підприємства та умов його господарювання, які є сприятливими для реалізації того або іншого типу стратегії.

Таблиця 3

**ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ОКРЕМИХ
СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

Тип стратегії	Вимоги до менеджменту (внутрішні фактори)	Умови господарювання (зовнішні фактори)
1. Входження	Володіння необхідною інформацією про цільовий ринок; досвід ефективного управління виробництвом і реалізацією перспективно експортної продукції на внутрішньому ринку	Порівняльно висока привабливість зовнішнього ринку: суттєві прибутки в цільовому сегменті, низькі бар'єри входження, прийнятний рівень конкуренції
2. Розгортання	Досвід побудови мережі збуту, оперування значними обсягами продукту, управління процесами швидкого надходження сировини і вчасної реалізації продукції	Зростаючий ринок (напр.: зростання споживання продукту у зв'язку з підвищенням рівня добробуту населення); відкритість локальних ринків, сприятлива політика оподаткування в регіонах і т. д.
3. Примноження	Гнучкість при пристосуванні функцій менеджменту підприємства до умов різних ринків, знання їх підприємницької культури і особливостей попиту	Можливості балансування «портфелю» ринків різного ступеня зрілості з метою реалізації експортного потенціалу, представленого різними продуктами підприємства
4. Переорієнтація	Високі вимоги до аналітичного обґрунтування переорієнтації експортної діяльності, здатність до перенавчання	Низька прибутковість експортного ринку в даному сегменті; потреба виходу з стягуючого (або такого, на якому продукція підприємства не є конкурентоздатною) в сегмент з задовільними для підприємства умовами ефективності реалізації експортного потенціалу

Підсумовуючи вище сказане, зазначимо, що вивірений вибір стратегії розвитку експортного потенціалу є необхідною передумовою успішної діяльності вітчизняних сироробних підприємств на зарубіжних ринках.

Плюралізм форм прояву стратегічних елементів експортної діяльності зумовлює певні складнощі при розв'язанні задачі систематизації експортних стратегій, з одного боку, а з іншого — розширює можливості лавірування підприємства в стратегічному просторі діяльності на зовнішніх ринках.

З метою унаочнення і наближення до рівня реалізації (реальних умов вибору на вітчизняних підприємствах) нами запропоновано покроковий алгоритм запитань — відповідей, що включає блоки: цілей, засобів, часу і місця реалізації стратегії.

У відповідності до відповідей на основні питання алгоритму можна ідентифікувати тип стратегії і оцінити можливості досягнення стратегічних цілей, виходячи з внутрішніх і зовнішніх умов господарювання підприємства. Так, наприклад, слідування стратегії розгортання на ринку, яка покликана забезпечити максимізацію частки цільового експортного ринку у визначених сегментах, вимагає від менеджменту підприємства досвіду побудови мережі збуту, оперування значними обсягами продукту, управління процесами швидкого надходження сировини і вчасної реалізації продукції та, від зовнішнього середовища, відкритості локальних ринків, сприятливої політики оподаткування в регіонах і т. д.

Кожна стратегія має знаходити відображення в тактиці, і моделювання наслідків реалізації запропонованих стратегій на рівні окремих підприємств, з метою визначення ефективності тих або інших стратегічних кроків, залишається актуальним питанням подальших досліджень.

Література

1. Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие / Ред. А. П. Градов. — 4-е изд., перераб. — СПб.: Спец. лит., 2003. — 959 с.
2. Економічна енциклопедія: У 3-х т. / Ред. Б. Д. Гаврилишин. — К.: Академія. Т. 1: А(абандон)-К(концентрація виробництва). — 2000. — 864 с.
3. *Наливайко А. П.* Теорія стратегії підприємства: Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія / А. П. Наливайко. — К.: КНЕУ, 2001. — 227 с.

4. *Антонюк П. О.* Збереження експортного продовольчого потенціалу України / П. О. Антонюк // *Економіка АПК*. — 2002. — № 1. — С. 110—114.

5. *Марченко Т.* Проблеми реалізації експортного потенціалу України / Т. Марченко // *Персонал*. — 2005. — № 10. — С. 24—29.

Стаття надійшла до редакції 27.12.2005

УДК338.432:330.341.1

В. Г. Чабан, канд. екон. наук, доц.,
КНЕУ

АГРАРНА ЕКОНОМІКА У КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Інноваційна діяльність є важливою складовою прискореного розвитку сільського господарства, підвищення його конкурентоспроможності й ефективності. В статті проаналізовано стан інноваційної діяльності в аграрному секторі, визначено фактори, які впливають на її розвиток. Запропоновано стратегічні напрямки інноваційної діяльності аграрного сектору.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: інноваційна діяльність, аграрний сектор.

Ринкові засади господарювання вимагають істотного підвищення рівня конкурентоспроможності всіх галузей економіки, чого можна досягти за умови переходу виробництва на інноваційний шлях розвитку. Постійне оновлення техніки і технології, асортименту та якості продукції, методів організації виробництва й маркетингу стає не тільки імперативом конкурентної ринкової стратегії сучасного підприємництва, але й відіграє ключову роль в економічному та соціальному прогресі суспільства.

Особливо актуально це для аграрного сектора, характерною ознакою якого в останні роки є згорання інноваційних процесів і мала сприйнятливість до науково-технічних нововведень. Внаслідок аграрної кризи й не виваженої стратегії реорганізації сільськогосподарських підприємств товаровиробники опинилися у вкрай важкому економічному становищі й постали перед необхідністю скорочувати (а в ряді випадків і припиняти) впровадження досягнень науки у виробництво, що зумовило перехід до відсталих технологій у землеробстві та тваринництві: не використовуються нові сорти й гібриди, недостатньо запроваджуються