

**СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:**

1. Villa F. Elementi di Amministrazione e Contabilita. 3. Aufl. – Pavia, 1857. – S. 67.
2. Демьяненко С.И. Формирование производственных затрат крестьянских (фермерских) хозяйств в условиях рыночной экономики / С. И. Демьяненко. – К. : Урожай, 2001. – 152 с.
3. Купалова Г.І. Зайнятість на селі / Г.І. Купалова, В. М. Скупий. – К. : ІАЕ УААН, 2006. – С. 22.
4. Никифорова А.А. Рынок труда: занятость и безработица / А. А. Никифорова. – М. : Междунар. Отношения, 1990. – 184 с.

**УДК: 338.24:(477)****ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ  
СТРАТЕГІЇ ГАЛУЗЕВОГО РОЗВИТКУ**

*Танклевська Н.С. – д. е. н., професор, ДВНЗ «ХДАУ»  
Пащенко О.В. – к. е. н., доцент, НУК ім. адм. Макарова*

**Постановка проблеми.** Сьогодні в Україні для ефективного розвитку галузей національної економіки потребують уточнення діючої стратегії галузевого розвитку та створення ефективного механізму їх реалізації. Історично поняття «стратегія» склалося у військовому лексиконі, де воно визначало планування й запровадження в життя політики держави та військово-політичного союзу ряду країн з використанням усіх доступних засобів. Запозичення категорії «стратегія» з військового лексикону пояснюється тим, що підприємства в розвинених країнах опинилися в умовах, близьких до «військових дій» наприкінці 50-х років, пов'язаних із насиченням ринку, зростанням конкуренції, коли, щоб вижити, треба було боротися. «Військові дії» потребували теоретичного забезпечення. Відтоді теорія та практика управління просунулися далеко вперед. Стратегію можна розглядати як довгостроковий, послідовний, конструктивний, раціональний, підкріплений ідеологією, стійкий до невизначеності умов середовища план, який супроводжується постійним аналізом та моніторингом в процесі реалізації та спрямований з певною метою на досягнення успіху в кінцевому результаті. Стратегія має здатність переходити від абстракції до конкретики у вигляді конкретизованих планів для функціональних підрозділів.

**Стан вивчення проблеми.** Проблемам теоретичного обґрунтування та визначенню практичних аспектів формування стратегії розвитку присвячені праці відомих зарубіжних і вітчизняних учених. Найавторитетнішими дослідниками, які зробили вагомий внесок у розвиток даних наукових питань, є: Альстрэнд Б., Ансофф І., Каплан Р., Минцберг Г., Лэмпел Д., Нортон Д., Савчук В., Стрикленд А. Дж., Томпсон А. Проте деякі аспекти щодо поглиблення та обґрунтування теоретичних засад формування стратегії галузевого розвитку

потребують подальшого дослідження.

**Завдання і методика досліджень.** Метою статті є поглиблення та обґрунтування теоретичних засад формування стратегії галузевого розвитку. При дослідженні використані наступні наукові методи: дедукції, монографічний, синтезу і аналізу, спостереження.

**Результати досліджень.** У сучасній науковій та прикладній літературі можна також виокремити дві основних концепції стратегії — філософську й організаційно-управлінську. Філософська концепція наголошує на загальному значенні стратегії для підприємства. Стратегію можна розглядати як філософію, якою має керуватися організація, що її має. З цієї точки зору, стратегія це: позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток; інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє; процес мислення, інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур; відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу.

Стратегію можна визначити як шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається в державі, регіоні, на підприємстві свідомо чи стихійно, а також як найважливіший елемент самовизначення підприємства чи організації. У такому контексті вона тісно пов'язана з характеристиками та особливостями організаційної культури, має, як правило, всі її переваги й недоліки, дає змогу більш ґрунтовно формулювати соціальні стратегії загалом і елементи соціальних напрямів у стратегіях іншого типу. Організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності держави або на підприємстві.

Згідно з поглядами класика стратегічного планування А. Чандлера, стратегія — це «визначення основних довгострокових цілей та задач підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей». З одного боку, таке тлумачення «стратегії» спирається на традиційний підхід до її визначення як особливого методу розподілу ресурсів між поточними і майбутніми видами діяльності. (А. Чандлер зазначає, що «стратегічна альтернатива має будуватися порівнянням можливостей і ресурсів корпорацій з урахуванням прийнятого рівня ризику») [1]. З іншого боку, у цьому визначенні основний акцент робиться саме на досягненні цілей. До такого підходу наближається таке визначення: «стратегія — це загальний, всебічний план досягнення цілей» [2]. Ототожнення стратегії й плану випливає з теорії ігор, де стратегія — це план дій у конкретній ситуації, що залежить від вчинків опонента. Відомий спеціаліст зі стратегічного управління А. Томпсон поєднує планові засади стратегії з поведінковими аспектами організації і визначає, що стратегія — це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану [3].

У фундаментальній праці І. Ансоффа «Стратегічне управління» наводиться таке поняття стратегії: «За своєю сутністю стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй діяльності» [4]. Стратегія тут — це стрижень, навколо якого концентруються всі види виробничо-господарської діяльності. Крім того, стратегія іноді розглядається як «блеф» чи «хитрий маневр», що визначає її як інструмент певного типу для перемоги в конкурентній боротьбі.

Згідно з таким поглядом, можна, виробивши «блеф-стратегію», затягти конкурента «на темну доріжку», яка нікуди не веде. Це базується на суто психологічному аспекті — бажанні впровадити у своїй організації те, що дало позитивні результати конкурентові. Насправді «блеф-стратегія» має одну мету: граючи на «псевдозраках», змусити конкурента даремно витратити гроші та час. Знання про існування «блеф-стратегій» допомагають менеджерам більш критично й уважно ставитися до аналізу стратегій, що вживаються в галузі різними виробниками. Те саме мають на увазі, коли визначають стратегію як «хитрий маневр», що допомагає обійти конкурентів. Усі ці аспекти з різних боків характеризують таке унікальне явище, як стратегія. Один із найвідоміших спеціалістів зі стратегічного управління І. Ансофф стверджує, що досвідчений фахівець бізнесу завжди зможе розгледіти за успіхом фірми ту чи іншу оригінальну стратегію [4]. Стратегія — це довгостроковий курс розвитку держави або підприємства, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики.

Для розробки стратегії кожна галузь має усвідомити такі важливі елементи свого функціонування: місію; конкурентні переваги; особливості організації бізнесу; ринки збуту; продукцію (послуги); ресурси; структуру; виробничу програму; соціальну спрямованість; екологічні аспекти; організаційну культуру. Підбиваючи загальний підсумок щодо стратегії, треба констатувати, що немає загально прийнятого та узгодженого визначення. Тут, на наш погляд, дуже доречний вислів Г. Мінцберга: «Кожне визначення додає важливі елементи до нашого розуміння стратегії, спонукаючи нас ставити фундаментальні питання про організації та їхній розвиток узагалі» [5].

Таким чином, стратегія дає визначення основних напрямів і шляхів досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання галузі в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах; є способом встановлення взаємодії галузі з зовнішнім середовищем; формується на основі дуже узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації; постійно уточнюється в процесі діяльності, чому має сприяти добре налагоджений зворотний зв'язок; через багатоцільовий характер функціонування має складну внутрішню структуру, тобто можна ставити питання про формування стратегій у вигляді «стратегічного набору»; є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які є системною характеристикою напрямів галузевого розвитку; є інструментом міжгалузевої інтеграції, способом досягнення синергії; є основою для формування та проведення змін в організаційній структурі галузі; є основним змістовним елементом діяльності вищого управлінського персоналу; є фактором стабілізації трудових відносин у галузі; дає змогу налагодити ефективну мотивацію, контроль, облік та аналіз, виступаючи як стандарт, котрий визначає успішний розвиток і результати. Кожен процес чи явище можуть давати лише те, що є в їхньому потенціалі. Стратегія — це багатогранне та дуже ефективне для діяльності держави, галузей та підприємств творіння, яке, між іншим, не є панацеєю від усіх негараздів.

Виходячи з вищевикладеного, стратегія реалізації ефективної політики галузевого розвитку - це генеральна комплексна програма дій, що визначає пріоритетні для галузі проблеми, їх місію, головні цілі та розподіл ресурсів для досягнення таких цілей. Основні положення такої стратегії відображаються в Концепції формування та реалізації стратегії розвитку галузі.

За своїм змістом стратегія є довгостроковим плановим документом, результатом стратегічного планування. Стратегічне планування — процес здійснення сукупності систематизованих і взаємоузгоджених робіт із визначення довгострокових (на певний період) цілей і напрямів діяльності підприємства. Зміна ринкового середовища зумовлює необхідність застосування стратегічного підходу до системи господарювання на підприємствах туризму. Розробляючи державну комплексну програму дій з вирішення пріоритетних для аграрних підприємств завдань, визначаючи їх місію та головну мету, стратегія формулює цілі та способи досягнення цих завдань так, щоб вказати підприємству певний напрям розвитку. Першим, найбільш суттєвим і визначальним рішенням за стратегічного планування є вибір цілей. Основну мету галузевого розвитку називають місією. Виходячи із загальної місії, формулюють решту стратегічних цілей, які мають бути конкретними та вимірюваними, збалансованими, зорієнтованими в часі та досяжними, ресурсозабезпеченими і такими, що підтримують одна одну.

Після визначення місії та цілей починається діагностичний етап стратегічного планування. Основним важливим кроком є вивчення зовнішнього середовища - це безперервний процес спостереження, вивчення та контролю дії зовнішніх щодо підприємства чинників із тим, щоб своєчасно та вичерпно визначити можливості й загрози для підприємства, тобто позитивну і негативну дію зовнішніх чинників - політичних, економічних, науково-технічних, соціальних, міжнародних тощо. Для розробки та здійснення стратегії велике значення має аналіз ринкових чинників, які через свою постійну й високу мінливість можуть безпосередньо вплинути на успіх або занепад галузі.

Методологія стратегічного планування включає в себе аналіз різних аспектів функціонування галузі, що були у минулому і ймовірно можуть бути актуальними у майбутньому. Застосування сучасних інформаційних технологій дає змогу формувати досить повні масиви інформації, з яких складається картина щодо наявних тенденцій розвитку галузі та динаміки її ринкових позицій. Широкий асортимент сучасних методів опрацювання інформації дозволяє вибрати ті з них, які будуть адекватні завданням аналізу й забезпечать належне обґрунтування управлінських рішень. Тому методологія стратегічного планування має містити як визначення послідовності виконання певних етапів розробки стратегії, так і вибір методів досліджень, що здійснюються на кожному етапі. Це можуть бути методи статистичного дослідження, економічного аналізу, експертних оцінок тощо.

**Висновки та пропозиції.** Отже, успішний галузевий розвиток національної економіки неможливий без розробки та впровадження дієвої стратегії. Тому необхідно зосередити наукову увагу на процесі її формування, реалізації та забезпеченні її дієвості. Стратегія дає визначення основних напрямів і шляхів досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання галузі в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах. Вона є способом встановлення взаємодії галузі з зовнішнім середовищем; Стратегія реалізації ефективної політики галузевого розвитку - це генеральна комплексна програма дій, що визначає пріоритетні для галузі проблеми, їх місію, головні цілі та розподіл ресурсів для досягнення таких цілей. Основні положення такої стратегії відображаються в Концепції формування та реаліза-

ції стратегії розвитку галузі. Виходячи з цього, питання формування відповідної концепції є напрямом подальших наукових досліджень.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Carter N. The Politics of the Environment. Ideas, Activism, Policy. / N. Carter – Copyright Cambridge University Press. Published November 2001. – 382 p.
2. Економіка зарубіжних країн / за ред. Ю.Г. Козака та ін. — К.: ЦУЛ, 2003. – 352 с.
3. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: [Учебник для вузов] / А.А.Томпсон, А.Дж.Стрикленд – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 284 с.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф – СПб.: "Питер", 1998, – 559 с.
5. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по джунглям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Д. Лэмпел – Питер, СПб., 2000. – 430 с.
6. Каплан Р. Стратегические карты / Р. Каплан, Д. Нортон – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 380 с.

УДК: 338.436.33

## ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТНИХ ФАКТОРІВ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ З КРИЗИ ГАЛУЗІ РИБНИЦТВА ХЕРСОНЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ

*Хорунжий І.В. – к.с.-г.н., доцент*  
*Мухіна І.А. – к.е.н., доцент Херсонський ДАУ*

**Постановка проблеми.** Поряд із землеробством та тваринництвом рибне господарство відіграє особливу роль у формуванні продовольчої безпеки України, виробляючи цінну дієтичну продукцію, без якої неможливо забезпечити населення збалансованим харчуванням.

Природно-ресурсний потенціал рибогосподарського комплексу України, в основному, сконцентрований у Причорноморському регіоні, де Херсонська область вирізняється не тільки сприятливим поєднанням позитивних природних чинників, необхідних для його розвитку, а й високим науково-технічним потенціалом (рибогосподарський факультет ХДАУ, Лабораторія аквакультури ІРГ УААН, Херсонська гідробіологічна станція НАНУ). Відповідно до цих обставин, Причорноморський регіон може розглядатися як найбільш перспективний для інвестування.

В той же час, перехід рибного господарства на ринкові відносини в умовах безсистемної приватизації та необґрунтованого розподілу цілісних комплексів між різними власниками й користувачами, призвів до збитковості та банкрутства переважної більшості підприємств. До того ж, в галузі одночасно