

ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УКРАЇНІ У РАМКАХ ІНТЕГРАЦІЇ ДЕРЖАВИ В ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ПРОСТІР

КОПАЧ Андрій Васильович - студент Миколаївського національного аграрного університету

УДК 338.43:631.11

У статті визначено пріоритетність та значний потенціал аграрного сектору економіки України у сучасних умовах посткризового розвитку держави. Наведене вимагає від аграрних підприємств України підвищення ефективності і результативності власної фінансово – господарської діяльності, чого неможливо досягти без стратегічного управління та розробки і реалізації відповідних стратегій управління. У дослідженні відмічено ряд проблем, де однією з головних є проблема теоретичного обґрунтування розробки та реалізації стратегій управління аграрними суб'єктами господарювання України в рамках інтеграції держави у економічний простір Європейського союзу (ЄС). Для вирішення виявленої проблеми у науковому дослідженні було сформульовано термін «стратегія управління аграрним підприємством», макро- та мікроаспекти, фактори, принципи, етапи розробки та реалізації такої стратегії.

Ключові слова: аграрне підприємство, Європейський Союз, ринки аграрних продуктів, стратегія, стратегія управління.

Постановка проблеми

«Друга хвиля» економічної кризи (2014 – 2015 роки) призвела до суттєвої трансформації економіки України та переосмислення напрямків розвитку промислового і аграрного секторів економіки держави. За сучасних умов, одним з пріоритетних напрямків стабілізації та подальшого розвитку економічних відносин в Україні стає вітчизняний аграрний сектор.

Наведене вище підтверджується статистикою розвитку як економіки України в цілому, так і аграрного сектору держави взагалі. Так, згідно з даними Державної служби статистики України за 2013 – 2015 роки:

- доля аграрного сектора у валовому внутрішньому продукті (ВВП) збільшилась на 3 % з 9 % у 2013 році до 12 % у 2015 році. При цьому, якщо темпи росту ВВП країни за три роки склали 135,10 %, то темпи росту аграрного сектору економіки за цей же період склали 183,32 %;

- доля аграрного сектора в експорті України збільшилась на 9 % з 27 % у 2013 році до 38 % у 2015 році. При цьому, якщо експорт країни за три роки зменшився на 39,78 %, то експорт продукції аграрного сектору економіки за цей же період зменшився лише на 14,46 %;

- у 2013 році всі підприємства України згенерували 29283,2 млн. грн. прибутку до оподаткування з долею збиткових підприємств – 34,1 %, а агропромислові підприємства у цьому ж році отримали 15147,3 млн. грн. прибутку до оподаткування (51,73 % загальної суми отриманого річного прибутку до оподаткування) з долею збиткових підприємств – 20,1 %; у 2014 році всі підприємства України згенерували 523587 млн. грн. збитку до оподаткування з долею збиткових підприємств – 33,7 %, а агропромислові підприємства у цьому ж році отримали 21677,4 млн. грн. прибутку до оподаткування з долею збиткових підприємств – 15,8 %; у 2015 році всі підприємства

України згенерували 340100,3 млн. грн. збитку до оподаткування з долею збиткових підприємств – 26,3 %, а агропромислові підприємства у цьому ж році отримали 103455,7 млн. грн. прибутку до оподаткування з долею збиткових підприємств – 11,6 % [1].

Таким чином, спираючись на наведені дані, відмічаємо, що саме сільське господарство найменше постраждало від економічної кризи і, на даний момент, є «локомотивом» економіки держави та одним з головних платників податків, а також роботодавців в Україні.

Необхідно відмітити значний потенціал аграрного сектору економіки та аграрних підприємств держави, а також наявність значної кількості невирішених проблем, про що свідчать результати експорту продукції у 2013 – 2015 роках.

Вітчизняні аграрні виробники потребують суттєвого удосконалення власної фінансово – господарської діяльності, підвищення якості управління та конкурентоспроможності, особливо, що стосується роботи на закордонних ринках збуту. Особливої актуальності вирішення наведених вище проблем набуває у світі активної інтеграції України у європейський економічний простір з надвисокою конкуренцією та вимогами споживачів до аграрної продукції.

За таких умов, на особливу увагу вітчизняних аграрних підприємств потребує розробка та впровадження ефективних та високорезультативних стратегій управління власною фінансово – господарською діяльністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дослідження наукових розробок у сфері стратегій управління аграрними підприємствами дозволило виявити ряд напрямків наукових розвідок:

– наукові праці закордонних та вітчизняних вчених стосовно проблематики розробки і впровадження різноманітних стратегій на підприємствах. Сюди відносимо напрацювання: І Ансоффа, А. Томпсона, Дж. Стрікланда, М. Портера, М. Мінцберга, О. Віханського, Г. Кіндратської та ін.;

– дослідження у галузі розробки та впровадження на сучасних підприємствах стратегій розвитку. До таких досліджень відносимо роботи: І. Бланка, Д. Гейделя, К. Джонсона, В. Єфремова, Є. Новицького, Б. Мізюка, Б. Литвака, Р. Фатхутдінова, Ханса Віссема та ін.

– наукові розробки в галузі стратегічного управління та розробки стратегій на агропромислових підприємствах (макро – та мікроаспект). До них відносимо праці: Н. Сіренко, А. Воронкової, І. Белко, К. Кравець та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Не зважаючи на значну кількість наукових досліджень у сфері розробки та впровадження стратегій управління як на рівні підприємств взагалі, так і на рівні аграрних підприємств зокрема, відмічаємо наявність ряду невирішених проблем, а саме: відсутність чіткого визначення терміну «стратегія управління аграрним підприємством»; слабкий зв'язок макро – та мікроаспектів розробки та впровадження стратегій управління на сучасних аграрних підприємствах України; недостатній обсяг розкриття особливостей розробки та впровадження стратегій управління на сучасних аграрних підприємствах України з врахуванням інтеграції країни до європейського економічного простору.

Мета написання статті

Розробити комплекс рекомендацій з розробки та впровадження стратегій управління на аграрних підприємствах України з врахуванням інтеграції країни до європейського економічного простору.

Виклад основного матеріалу дослідження

Говорячи про розробку та впровадження стратегії управління на аграрних підприємствах, необхідно зазначити, що в Україні теорія і практика стратегічного управління ще не зайняли належного місця. У практиці вітчизняного господарювання лише 10 % підприємств повністю реалізують власну стратегію, 5 % розуміють стра-

тегію та пов'язують її з власною діяльністю, 25 % менеджерів мають стимули, пов'язані зі стратегією, і в 40 % бюджет, пов'язаний зі стратегією [2, с. 55].

Ситуація з аграрними підприємствами ще гірше, особливо це стосується середніх та малих за розмірами суб'єктів господарювання, причинами такої ситуації є: відсутність на державному та регіональному рівні стратегічного управління аграрними підприємствами; низький рівень державної підтримки стратегічного управління та розробки і реалізації стратегій управління фінансово – господарською діяльністю підприємств аграрного сектору економіки; нерозуміння керівництвом аграрних підприємств важливості стратегічного управління та розробки і реалізації стратегій управління фінансово – господарською діяльністю; відсутність підготовлених кадрів, у тому числі з топ – менеджменту підприємств, що могли б здійснювати ефективне стратегічне управління та керувати розробкою і впровадженням стратегій управління у фінансово – господарську діяльність аграрних суб'єктів господарювання; відсутність структурних підрозділів в організаційній структурі управління аграрними підпри-

ємствами з відповідними функціональними обов'язками; невідповідність системи управління більшості українських аграрних виробників до впровадження стратегічного управління та стратегій управління фінансово – господарською діяльністю; відсутність теоретичних розробок у галузі стратегічного управління аграрними підприємствами України.

Як видно, аграрні суб'єкти господарювання в Україні потребують активізації впровадження стратегічного управління у власну управлінську діяльність. При цьому, значна роль тут повинна належати державним та місцевим органам влади та науковцям.

Говорячи про стратегічне управління, необхідно розуміти, що його стрижнем є стратегія, точніше система ринкових стратегій, що включає ряд взаємопов'язаних конкретних організаційно - економічних, правових і трудових стратегій [3, с. 74].

Першою з проблем розробки та реалізації стратегій управління аграрними підприємствами є невизначеність самого терміну, оскільки у науковій літературі більшість вчених говорить про стратегію підприємства взагалі, або стратегію розви-

1 етап	Стратегію розглядали як певний результат (мету) і конкретний, регламентований, чітко розписаний план-алгоритм (інструкцію) його досягнення.
2 етап	Стратегію розглядали в якості сукупності прийомів і методів забезпечення розвитку підприємства «від досягнутого». Тут передбачалося застосування елементів аналізу і контролю не тільки внутрішніх, але й зовнішніх чинників підприємства, які по різному впливають на його діяльність.
3 етап	Стратегію розглядали як процес адаптації до змін в зовнішньому середовищі (детермінізм у зовнішньому середовищі). Стратегія передбачає адаптивну свободу, альтернативність економічного вибору учасників господарської діяльності з врахуванням ситуації, яка постійно змінюється, і створює можливість передбачення майбутніх змін та підготовки до них.
4 етап	Стратегію ототожнюють з процесом організації, адаптації, підтримки та довгострокового спрямування бізнесу підприємства. Вона сприймається як постійна зміна підприємства або регулярна його адаптація до можливих (необхідних) змін в середовищі на шляху до досягнення мети.
5 етап	Стратегію розглядають, як модель адаптивної поведінки для забезпечення ефективного функціонування і досягнення довгострокових цілей-орієнтирів організації.

Рис. 1. Етапи еволюції терміну «стратегія»

*- Складено автором на основі джерел: [4, 5, 6].

тку суб'єкта господарювання, або стратегію розвитку аграрного (сільськогосподарського) підприємства.

У рамках визначення терміну «стратегія управління аграрним підприємством» необхідно виділити три рівні його формування: 1 рівень – прості терміни «стратегія», «управління», «аграрний», «підприємство»; 2 рівень – складні похідні терміни з термінів першого рівня «стратегія управління», «аграрне підприємство»; 3 рівень – головний термін «стратегія управління аграрним підприємством».

Розкриємо наведені вище рівні.

Розпочнемо з терміну першого рівня – «стратегія». Даний термін є одним з найбільш розроблених та таких, що досліджується значною кількістю науковців. Можна виділити п'ять етапів еволюції наведеного терміну (рис. 1).

Стосовно терміну «управління» можемо зазначити також наявність суттєвої кількості наукових розробок як закордонних, так і вітчизняних науковців. Відмічаємо наявність двох великих груп вчених: ті, що ототожнюють поняття «управління» та «менеджмент», та ті, що не ототожнюють поняття «управління» та «менеджмент».

Дослідивши закордонні [7, 8, 9] та вітчизняні розробки [10, 11, 12] з проблематики визначення терміну «управління», зазначаємо, що даний термін має суттєві відмінності від терміну «менеджмент» і може трактуватись наступним чином: «Управління – це процес, інструменти та методи, направлені на підвищення ефективності фінансово – господарської діяльності об'єктів управління (підприємства, організації), що використовуються суб'єктами управління (власники, менеджмент, персонал та ін.) для досягнення необхідних результатів бізнесу».

Стосовно визначення терміну «підприємство» відмічаємо значну кількість трактувань у різноманітних законодавчих та нормативних документах. На особливу увагу, на думку автора, заслуговує наступне визначення: «Підприємство – це самостійний, організаційно та економічно відносно відособлений суб'єкт господарювання, характерними властивостями якого є свобо-

да в ухваленні господарських рішень, відповідальність за підтвердженими законом зобов'язаннями» [13].

Говорячи про термін «аграрний», відмічаємо намагання ряду науковців замінити його на термін «сільськогосподарський» або термін «агропромисловий», що є не завжди доречним, оскільки термін «сільськогосподарський» акцентує увагу саме на вирощуванні сільськогосподарської продукції, а термін «агропромисловий» акцентує увагу на поєднанні аграрного і промислового виробництва, тоді як термін «аграрний» торкається не тільки вирощування, а й переробки сільськогосподарської продукції, а також надання відповідних послуг та виконання певних, специфічних видів робіт.

Надалі можемо перейти до другого рівня формування терміну «стратегія управління аграрним підприємством». Творчо об'єднавши терміни першого рівня, отримуємо наступні визначення:

– стратегія управління – це модель адаптивної поведінки для забезпечення ефективної фінансово – господарської діяльності і досягнення довгострокових цілей-орієнтирів (результатів бізнесу) підприємств (організацій) за допомогою використання суб'єктами управління (власники, менеджмент, персонал та ін.) відповідних управлінських процесів, інструментів, методів;

– аграрне підприємство – це самостійний, організаційно та економічно відносно відособлений суб'єкт господарювання аграрного сектору економіки країни, що займається виробництвом сільськогосподарської продукції, а також переробкою сировини рослинного і тваринного походження, виконанням інших відповідних робіт і наданням специфічних послуг аграрного характеру.

Тепер сформулюємо визначення терміну третього рівня: «Стратегія управління аграрним підприємством – модель адаптивної поведінки для забезпечення ефективної фінансово – господарської діяльності і досягнення довгострокових цілей-орієнтирів (результатів бізнесу) аграрних підприємств за допомогою використання суб'єктами управління (власники, менеджмент, персо-

нал та ін.) відповідних управлінських процесів, інструментів, методів».

Говорячи про стратегію управління аграрним підприємством, необхідно відмітити, що її розробку та впровадження необхідно супроводжувати на макро – та макрорівнях.

Макроаспект розробки та впровадження стратегії управління аграрними підприємствами повинен включати підтримку на державному та місцевому рівнях. На державному рівні необхідно: розробити виважену стратегію розвитку аграрного сектору України з врахуванням інтеграції країни у європейський економічний простір; підвищити ефективність співпраці з партнерами з Європейського Союзу з точки зору збільшення квотування українського експорту сільськогосподарської продукції та поступового відходу від квот; адаптувати законодавчі та нормативні акти до європейських стандартів; здійснювати фінансову, консультаційну, освітню підтримку малих та середніх аграрних підприємств, у тому числі з

питань активної співпраці з європейськими імпортерами аграрної продукції. На місцевому рівні необхідно: розробити стратегію розвитку та підтримки аграрного сектору в рамках загальнодержавної стратегії; активно розвивати співпрацю з окремими країнами та регіонами ЄС; здійснювати фінансову, консультаційну, освітню підтримку малих та середніх аграрних підприємств, у тому числі з питань активної співпраці з європейськими імпортерами аграрної продукції.

Мікроаспект розробки та впровадження стратегії управління аграрними підприємствами повинен бути реалізований самими підприємствами. Тут необхідно звернути увагу на наступне: підготовка керівництва та персоналу з точки зору стратегічного управління підприємством; внесення змін в організаційну структуру управління суб'єкта господарювання; внесення змін у відповідні управлінські документи підприємства; розробка чіткого мотиваційного механізму, що ґрунтується на розробці та реалізації стратегії управління.



Рис. 2. Основні принципи розробки та реалізації стратегії управління аграрного підприємства

*- Розроблено автором.

При розробці та реалізації стратегії управління на аграрному підприємстві необхідно враховувати дві групи факторів:

– макроекономічні фактори: політична ситуація у країні; законодавча та нормативна база; рівень інтеграції у міжнародні організації; рівень доступу на ринки аграрної продукції країн світу (у тому числі Європейського Союзу); рівень та державні інструменти захисту аграрних виробників – експортерів (у тому числі на ринках Європейського Союзу); державна політика оподаткування; адміністративний вплив на формування доходів та цін; політика держави у грошово – кредитній сфері; інфляційні процеси.

– мікроекономічні фактори (тут необхідно розбивка на національний та міжнародний рівень, окремо аграрні підприємства, що працюють або збираються працювати на ринках аграрних продуктів ЄС потребують виокремлення їх у окрему підгрупу факторів): рівень та інтенсивність попиту споживачів на товари аграрного підприємства; ціноутворення на його продукцію; конкурентне середовище аграрного підприємства; його доля та рівень конкурентоспроможності на різних ринках, у тому числі ринках Європейського Союзу; ризику.

Розробка та реалізація стратегії управління на аграрних підприємствах повинна базуватись на ряді принципів (рис. 2):

Надалі наведемо етапи розробки та реалізації стратегії управління аграрного підприємства з урахуванням інтеграції України у європейський економічний простір:

1. Аналіз фінансово – господарського потенціалу аграрного підприємства, у тому числі з точки зору виходу або збільшення присутності на європейських ринках збуту аграрної продукції.

2. Оцінка конкурентоспроможності аграрного суб'єкта господарювання на місцевих, національному, міжнародних ринках збуту аграрної продукції (у тому числі ринку ЄС).

3. Розробка та синхронізація стратегічних цілей аграрного підприємства з урахуванням інтеграції України у європейський економічний простір.

4. Визначення періоду реалізації стратегії управління аграрного суб'єкта господарювання. Повинна корелювати з державними та місцевими стратегіями розвитку аграрного сектору держави та враховувати стратегічні аспекти взаємодії України з Європейським Союзом.

5. Розробка фінансової політики аграрного підприємства, що буде включати у себе наступні складові: політику ціноутворення; політику управління дебіторською та кредиторською заборгованістю; управління податковими платежами та зборами; інвестиційну політику; управління залученням кредитів; дивідендну політику; управління амортизаційними відрахуваннями.

6. Розроблення системи заходів щодо забезпечення реалізації стратегії управління на аграрному підприємстві.

7. Оцінка розробленої стратегії та початок реалізації нової стратегії з врахуванням отриманих даних.

Необхідно зазначити, що наведені складові обґрунтування розробки та реалізації стратегії управління аграрними підприємствами України необхідно видозмінювати у відповідності від того: працює вже підприємство на ринках аграрної продукції ЄС або тільки планує вихід на них.

Висновки з проведеного дослідження

Аграрні підприємства України потребують впровадження та підвищення ефективності стратегічного управління, особливо у ракурсі європейської інтеграції України і виходу на висококонкурентні аграрні ринки країн Європейського Союзу. Однією з базових проблем у даному напрямку є недостатня теоретична розробка та обґрунтування стратегій управління аграрних суб'єктів господарювання країни, що було вирішено за допомогою визначення терміну «стратегія управління аграрним підприємством», виявлення макро- та мікроаспектів, факторів, принципів, етапів розробки та реалізації такої стратегії за зазначених вище умов інтеграції України у європейський економічний простір. У подальшому на деталізацію потребують запропоновані етапи розробки та реалізації стратегії управління аграрним підприємством.

Література

1. Статистичні дані 2013 – 2015 роки. Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Кубарева В.С. Сутність стратегічного управління підприємством / В.С. Кубарева // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. – 2012. – № 3. – С. 55 – 60.
3. Белко І.А. Стратегія розвитку аграрних підприємств в умовах невизначеності ринкового середовища / І.А. Белко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – 2014. – № 9 (1). – С. 73 – 77.
4. Дергоусова А.О. Щодо питання визначення сутності поняття стратегії розвитку транспортного підприємства / А.О. Дергоусова // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2010. – № 4 (12). – С. 88 – 101.
5. Страшинська Л.В. Теоретико – методологічні підходи до визначення економічної стратегії як категорії економічної науки / Страшинська Л.В. // Продуктивні сили і регіональна економіка: зб. наук. праць. – К.: Рада по вивч. прод. сил України НАН України, 2007. – Ч. I. – С. 52–59.
6. Бруханський Р.Ф. Типи і види стратегій сільськогосподарських підприємств та особливості їх обліку – аналітичного забезпечення / Р.Ф. Бруханський // Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки. – 2014. – № 2 (68). – С. 3 – 10.
7. Change Management learning Center. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.changemanagement.com/articles.htm>.
8. SHRM – Society For Human Resource Management. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.shrm.org/Pages/default.aspx>.
9. Free Management Library. [Електронний ресурс]. – Режим досту-

SUMMARY

The priorities and significant potential for the agricultural sector of Ukraine are identified in terms of the modern conditions of post-crisis development. The above requires agricultural enterprises of Ukraine to improve the efficiency and effectiveness of their financial and economic activity that cannot be achieved without the strategic management and the development and implementation of appropriate management strategies. A number of problems are highlighted in the research paper, one of the major ones is the problem of theoretical substantiation of the development and implementation of management strategies for agrarian entities of Ukraine as part of its integration into the economic space of the European Union. To address the identified problem the term “agricultural enterprise management strategy” was formulated in the research paper; micro- and macro aspects, factors, principles, stages of development and implementation of such a strategy were provided.

пу: http://managementhelp.org/search/management_help_search.html?zoom_query=change+management.

10. Воронкова А.Е. Моделювання управління конкурентоспроможністю підприємства: еколого-організаційний аспект: монографія / А.Е. Воронкова, С.К. Рамазанов, О.В. Радіонов. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. Даля, 2005. – 368с.

11. Тимошко Г.М. Сутність поняття «управління» та «менеджмент» в педагогічній теорії і практиці / Г.М. Тимошко // Теорія та методика управління освітою. – 2011. – № 7. – С. 30 – 41.

12. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. Навчальний посібник./ Л.І. Нечаюк, Н.О. Телеш - К.: Центр навчальної літератури, 2003. - 348 с.

13. Чумак Г.М. Обґрунтування складових організаційно – економічного механізму управління еколого – економічною діяльністю промислового підприємства / Г.М. Чумак. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eprints.kname.edu.ua>.