

ві є доречним розвивати саме регулюючу функцію, яка має забезпечити оптимальну структуру банківських кредитних ресурсів у відповідності з програмами економічного розвитку України та довгостроковим бюджетним плануванням.

Безумовно, держава зацікавлена в розвитку банківської системи, в її стабільності та надійності як гаранта подолання кризи в економіці. Тому основні вимоги до законодавчої бази, на якій повинна реалізуватися податкова політика, мають включати: забезпечення сталого розвитку банківської системи і попередження її краху; активне стимулювання інвестиційної діяльності банків як важливого чинника зниження економічного спаду і подальшого піднесення економіки та зростання життєвого рівня населення; обмеження концентрації капіталу в одних руках і недопущення монопольного контролю над ринком фінансових ресурсів; забезпечення конкурентоспроможності банків на ринку фінансових послуг порівняно з іншими небанківськими фінансовими посередниками.

Висновки

На сьогодні головним завданням є створення мотивації для забезпечення стабільної діяльності банків, які виконують специфічні функції перерозподілу фінансових ресурсів в економіці. Одним з основних важелів впливу на функціонування комерційних банків є система оподаткування, яка, крім своєї звичайної фіскальної функції, має спрямовувати їх діяльність у русло суспільних інтересів. Разом із тим формування ефективної системи оподаткування комерційних банків є дуже складним завданням.

З цього приводу важливого значення набуває податкове регулювання банківської діяльності. В рамках податкового регулювання залишається актуальним зниження податкового тягаря з метою запобігання банкрутства ряду банків і недопущення сильної монополізації банківського сектору економіки, а також надання дієвих, а не декларативних податкових пільг банкам. Держава в сучасних умовах повинна

спрямувати використання податкових важелів для забезпечення і підтримки збалансованого економічного зростання, ефективного використання ресурсів, стимулювання інвестиційної та підприємницької активності.

Список використаних джерел

1. Афіногентова Н.Й. Специфіка діяльності банків як суб'єктів податкових відносин / Н.Й. Афіногентова // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2012. – Вип. 3, ч. 2. – С. 123–129.
2. Боднарук Ю.В. Особливості участі податкових агентів в податкових провадженнях на стадії добровільної реалізації податкового зобов'язання // Митна справа. – 2010. – №6. – С. 87–94.
3. Волохов В.І. Практичні аспекти оподаткування банківської діяльності / В.І. Волохов, С.А. Дудін, В.М. Ковалів // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – №3. – Т.3. – С. 153–157.
4. Податковий кодекс України від 02.12.2010 №2755-VI / [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
5. Кльоба Л.Г., Ярошик О.І., Ярошик О.С. Вплив податкового регулювання на фінансову діяльність банку // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – №21.10. – С. 173–178.
6. Кулаковська О. Досвід оподаткування банків країн-членів ЄС та деякі проблемні питання оподаткування банків України // Вісник НБУ. – 2009. – №9. – С. 22–25.
7. Орлова В.О. Податкове навантаження комерційних банків як фактор розвитку економіки на сучасному етапі [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tiru/2010_30_1/Orlova.pdf]
8. Сербина О.Г. Організація податкового контролю за банківською діяльністю та його ефективність // Науковий вісник НЛТУ України. – 2008. – №18.5. – С. 197–204.
9. Ключко Л.А. Оподаткування банківської діяльності в Україні та основні напрями його вдосконалення / Л.А. Ключко, Я.Г. Підсошна // [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: http://fdk.khibs.edu.ua/pdf/2012_1/55

Н.В. ПОПРОЗМАН,

к.е.н., доцент кафедри економічної кібернетики,

Національний університет біоресурсів і природокористування України

Основні методологічні аспекти моделей стратегії розвитку агропромислового виробництва

У статті розглядаються та аналізуються базові моделі стратегічного управління. Акцентується увага на особливостях функціонування агропромислового виробництва, підкреслюється необхідність формування сучасної стратегії його економічного розвитку.

Ключові слова: модель, стратегічне управління, фактори, агропромислове виробництво, стратегія, розвиток.

Н.В. ПОПРОЗМАН,

к.э.н., доцент кафедры экономической кибернетики,

Национальный университет биоресурсов и природопользования Украины

Основные методологические аспекты моделей стратегии развития агропромышленного производства

В статье рассматриваются и анализируются базовые модели стратегического управления. Акцентируется внимание на особенностях функционирования агропромышленного производства, подчеркивается необходимость формирования современной стратегии его экономического развития.

Ключевые слова: модель, стратегическое управление, факторы, агропромышленное производство, стратегия, развитие.

The main methodological aspects of model development strategy for agricultural production

Are examined and analyzed the basic models of strategic management. Attention is focused on the features of the agricultural production, emphasizes the necessity of forming a modern strategy for its economic development.

Keywords: model, strategic management, factors, agricultural production, strategy development.

Постановка проблеми. Стратегічне управління є важливою підсистемою системи управління та відповідно володіє рядом специфічних особливостей розробки та реалізації стратегії економічного розвитку агропромислового виробництва. Існуючі наукові підходи характеризуються різними поглядами і навіть бувають полярними за змістом. При формуванні стратегії економічного розвитку агропромислового виробництва мають місце такі фактори, які відображають особливості функціонування АПК, значення його для розвитку національної економіки, екологічної безпеки, забезпечення населення продуктами харчування, сировиною промисловості, надходження валютних ресурсів тощо, що визначають агропромислове виробництво як стратегічне і життєво необхідне для функціонування суспільства в цілому.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Вагомий внесок у розвиток стратегічного управління зробили І. Ансофф [1], Х. Віссема [2], Д. Клиланд, У. Кінг [6], Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал [9], А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд [16], В. Немцов [10], А. Петров [11], В. Герасимчук [3], С. Оборська, З. Шершньова [17]. Особливо актуальними питаннями сьогодення є формування стратегії розвитку агропромислового комплексу та внеску в розвиток і вдосконалення цієї методології Ю. Лупенка, В. Месель-Веселяка [15], М. Маліка, О. Шпикуляка [5], Л. Забуранної [4], П. Саблуком, В. Власовим, О. Білорусом [14] та рядом наукових досліджень вчених ННЦ «Інститут аграрної економіки». Проте це поняття потребує осмислення і постійного удосконалення зважаючи на кардинальні зміни умов і вимог сучасності в цілому.

Метою статті є аналіз базових стратегій та доповнення існуючої стратегії економічного розвитку агропромислового виробництва.

Виклад основного матеріалу. Стратегічний горизонт функціонування агропромислового виробництва визначають такі фактори, як фінансово-економічний, виробничий і технологічний потенціал системи, обсяг сировини і ресурсів, їх структура та, відповідно, продукція, потреби, вимоги внутрішнього і зовнішнього ринків, споживачів, геополітична ситуація, якісно проведені реформи усіх суспільних інституцій, належне виконання та оцінка проміжних результатів стратегічних кроків реалізації, інтуїція, знання, професіоналізм керівництва та трудових ресурсів тощо.

Так, згідно з таблицею бачимо цінності факторів, які мають місце при формуванні стратегії розвитку агропромислового виробництва, як системи. Зважаючи на соціальну напругу, рівень інфляції, складну та затяжну геополітичну ситуацію, очікування проведення реформ у правовому та соціально-економічному полі тощо, то це все робить акцент на тріаді підходу еколого-економіко-соціальному. А в умовах посилення полярності у суспільстві – на соціальній справедливості.

Загальновідомою, при формуванні стратегії економічного розвитку агропромислового виробництва, є модель М. Портера, яка базується на факторах стійкості позиції фірми на ринку завдяки конкурентоспроможності. Основні варіанти розробки стратегії конкуренції такі:

- стратегія лідерства за витратами – зниження собівартості виробництва товарів і послуг, що однозначно веде до підвищення попиту;
- стратегія широкої диференціації – виробництво товарів і послуг кращої якості та надання специфічних рис, що вигідно відрізняє такий товар від аналогічних товарів конкурентів;
- стратегія оптимальних витрат – раціональне використання сировини і ресурсів з метою здешевлення собівартості продукції;

Ціннісні орієнтації факторів формування стратегії

Орієнтації	Категорії цінностей	Пріоритетні цілі
Аналітичні	Знання, досвід, інтуїція, раціональне мислення	Довгострокові дослідження, розробка тактики, індикативних планів, стратегії
Економічні	Фінансово-економічні інтереси	Зростання прибутковості, ефективності ведення діяльності
Соціальні	Повага і забезпечення соціальних аспектів життя громадян, культура взаємовідносин	Сприятливий мікроклімат, духовний ріст, задоволення моральних цінностей
Естетичні	Забезпечення гармонійного розвитку особистості, оформлення робочого місця	Підвищення якості товару і послуг, дизайн виробів, креативність мислення
Теологічні	Морально-етичні норми	Повага між співробітниками, громадянами суспільства, відсутність конфліктів, соціальної напруги
Екологічні	Раціональне використання природних ресурсів, усвідомлення значення цього фактору для майбутніх поколінь	Збереження природних ресурсів і навколишнього середовища, повноцінні рекреаційні зони
Геополітичні	Соціально-економічна та правова безпека	Незалежність
Суспільні	Національні ідеї, продовольча програма, збалансоване харчування, збереження агроландшафтів	Здорова морально і фізично нація, добробут кожного члена суспільства

Джерело: сформовано автором.

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

– стратегія ринкової ніші – орієнтується на вузькому сегменті ринку;

– стратегія упередження – як правило, використовують фірми, що знаходяться на етапі початку існування свого бізнесу та пов'язаний з формуванням стратегічного активу випередження.

Як антипод такої стратегії є стратегія «блакитного та червоного» океану, яка базується не на конкурентних перевагах, а на способі мислення, креативності, неповторності і оригінальності, що призводить до ефективності прийняття стратегічних рішень [12].

А от модель, яка базується на філософії якості управління та виробництвом, системному підході до управління, при якому враховуються інтереси і вимоги всіх учасників процесу: споживачів, виробників, власників і акціонерів, партнерів, конкурентів і постачальників, суспільство, є моделлю системи управління для виробництва, яке орієнтоване на сталий розвиток та підвищення конкурентоспроможності – це модель EFQM Excellence Model Європейського фонду управління якістю.

Переконані, що в період переходу економіки України на нові ринки збуту продукції, конкурентоспроможність є невід'ємною умовою, то модель досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM) або українською (ЄФУЯ) є основою для управління цими показниками з метою безперервного удосконалення власної діяльності, та, відповідно, базується на таких аспектах: результативність відносно ефективного ведення справ, вимоги споживачів, персоналу і суспільства в цілому задовольняються через очолювані лідерами політику і обрану стратегію діяльності, науково обґрунтоване управління персоналом, використання ресурсів, ведення соціально-економічних процесів, партнерських стосунків [8, с. 21].

Дана модель є практичним інструментом оцінки власної конкурентоспроможності та може бути використана будь-яким агропромисловим господарством.

Виділяють такі складові моделі: фундаментальні концепції Моделі досконалості EFQM, структура критеріїв і підкритеріїв Моделі досконалості EFQM, логіка RADAR. Щодо логіки

RADAR, то вона містить чотири складові: Results – визначені бажані результати, Approach – підходи до реалізації запланованих заходів, Deployment – застосування і впровадження плану дій, Assessment – оцінка результатів діяльності, Review – перегляд плану дій та корекція за потребою [8].

Стосовно агропромислового комплексу (рис. 1), то ця модель дозволить визначити сильні і слабкі сторони діяльності, перспективні напрями розвитку та вдосконалення якості продукції та послуг, реально оцінити власну діяльність. Однією з найвідоміших базових моделей стратегічного управління є так звана матриця Бостонської консалтингової групи. Матриця «зростання – частка ринку» побудована як сукупність «стратегічних одиниць бізнесу», які характеризуються своїми особливостями. Як правило, набір кроків даної стратегії називають еталонними, а стратегії – нормативними. Очевидно, що перевагою такого підходу є оцінка ринкової позиції стратегічних одиниць бізнесу, але недоліком є недостатня чутливість до ринкової позиції.

Отже, Ж.–Ж. Ламбен [7, с. 57] доповнив дану матрицю деякими траєкторіями функціонування економічної системи:

– «траєкторія новатор» – система виходить на ринок із новим товаром, що може зайняти місце серед «зірок»;

– «траєкторія послідовника» – система виходить із товаром «знак питання» на ринок, де існує лідер, і фірма наслідує агресивну стратегію збільшення частки ринку;

– «траєкторія невдахи» – внаслідок недофінансування «зірки» можуть стати «знаком питання»;

– «траєкторія перманентної посередності» – «знаку питання» не вдається збільшити частку ринку і він стає «голодною собакою».

В умовах ринку, який характеризується високими темпами зростання, використовують матрицю І. Ансоффа [1], тобто за вибором напрямків зростання у системи є кілька стратегічних альтернатив: стратегія вдосконалення діяльності, товарної експансії, розвитку ринку, диверсифікації. Перевагами даної матриці є простота і наглядність розроблених альтернатив, а недоліком – врахування лише двох критеріїв, хоча і найважливіших, при формуванні стратегічних альтернатив.

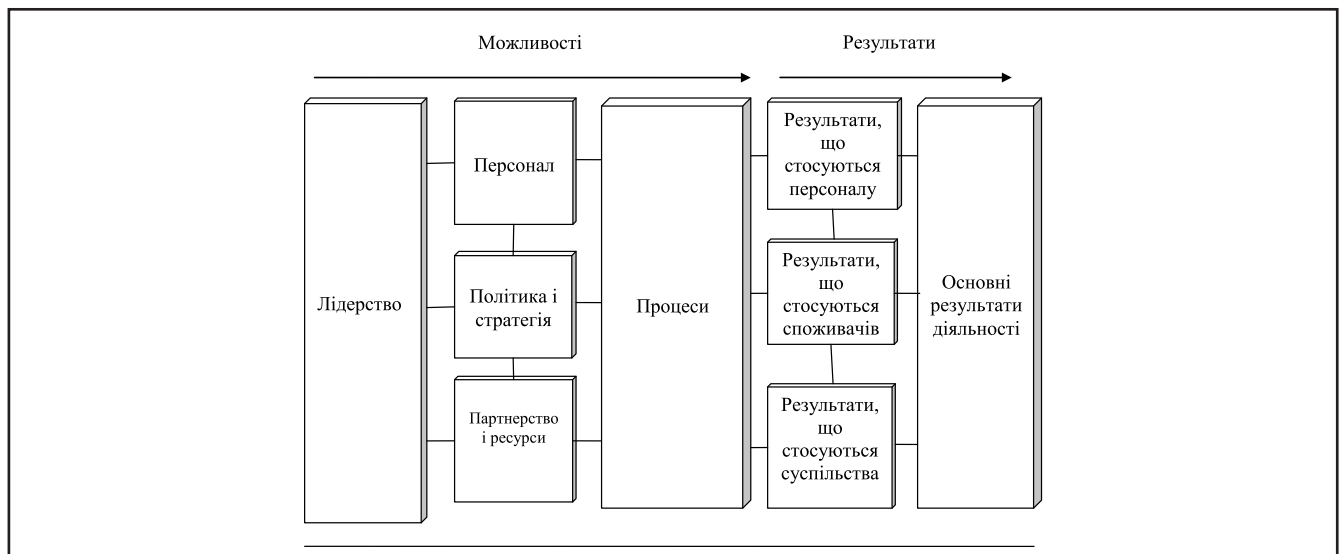


Рисунок 1. Модель досконалості Європейського фонду управління якістю (ЄФУЯ) агропромисловими підприємствами
Джерело: [8].

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У своїх наступних дослідженнях Ансофф удосконалює даний підхід вказуючи на синергійний ефект, який настає за умов зв'язку старого і нового виробництва товарів і послуг, тобто: бізнес повинен визначатися на основі врахування двох факторів «продукт – ринок» та головним критерієм визначення і вибору нового бізнесу повинен стати синергійний ефект. Слід враховувати, що до цього уточнення Д. Абель додає ще один чинник, технології (тримірна схема Абеля).

Згідно з моделлю McKinsey основними індикаторами привабливості ринку є: обсяг ринку, темпи зростання, конкурентна ситуація, прибутковість, технологічний рівень, регулювання, чутливість до національної кон'юнктури. Розробники моделі вказують, що привабливість галузі і позиції бізнесу на різних ринках мають і різні показники. Тому після аналізу ринку потрібно визначити основні і другорядні фактори, що найбільше відповідають цьому конкретному ринку, об'єктивно їх оцінити використовуючи три рівні: низький, середній, високий. Такий підхід можна використовувати в усіх життєвих циклах попиту за різних умов конкуренції.

Наступною базовою моделлю стратегічного управління є модель Hofer/Schendel, яка описує цикл розвитку ринку товарів і пропонує певні стратегічні висновки на основі аналізу еволюції ринку (рис. 2).

Автори моделі вважають, що бізнес-процеси пов'язані між собою і їх життєві цикли дуже подібні, а в протилежному випадку рекомендують використовувати модель McKinsey

для визначення стратегії розвитку економічної системи. Модель Hofer/Schendel не має широкого застосування на практиці, проте має теоретико-наукове значення для дослідження підходів стратегічного управління. До базових моделей стратегічного управління економічною системою належить, так звана, матриця спрямованої політики або модель Shell/DML (DirectPoliceMatrix), яка розроблена Британсько-Голандською фірмою хімічної галузі Shell в умовах енергетичної кризи (рис. 3). До переваг цього підходу належить можливість підтримувати баланс між надлишком і дефіцитом коштів шляхом розвитку перспективних видів стратегічних одиниць бізнесу, позиціонування їх на матриці, які перебувають у різних фазах життєвого циклу продукту. Рішення, які ухвалюються на її основі, залежать від того, що в центрі уваги керівника – життєвий цикл бізнесу чи потік грошових коштів [10, с. 275]. Вагомий внесок у розвиток наукових ідей стратегічного управління мала модель ADL/LC (Артур Д. Літл). Поєднання чотирьох стадій життєвого циклу галузі і п'яти конкурентних позицій дає в результаті матрицю позицій і стратегій.

Кожна з розглянутих моделей стратегічного управління має свої переваги і ризики, але практичне значення будуть визначати фактори, які відносяться до політико-економічного внутрішнього і зовнішнього середовища, потенціалу системи, мистецтва керування нею, методів діагностики фінансово-економічних мікро-, мезо- і макропоказників.

	Відносна конкурентна позиція бізнесу			
	сильна	середня	слабка	погана
Розвиток / витіснення	Стратегії збільшення частки ринку			Стратегії росту
Зростання	Стратегії росту			Стратегія ліквідації або дроблення
Зрілість / насичення	Стратегія збільшення прибутку		Концентрація на своєму ринку	
Скорочення	Стратегія скорочення активів фірми			

Рисунок 2. Матриця аналізу еволюції ринку (Модель Hofer/Schendel)

Джерело: [10 с. 232].

Перспективи галузі бізнесу	Конкурентоспроможність бізнесу		
	Подвоїти обсяг виробництва або закрити бізнес	Стратегія утримання конкурентних переваг	Лідер бізнесу
Продовжувати обережно або частково скорочувати	Продовжувати обережно бізнес	Стратегія росту	1
Стратегія скорочення	Стратегія часткового скорочення	Стратегія генератора грошових коштів	

Рисунок 3. Модель Shell/DLM (матриця спрямованої політики або галузева привабливість – конкурентоспроможність)

Джерело: [11, с. 46].

Висновки

Розглянувши теоретичні підходи до формування стратегії економічного розвитку агропромислового виробництва, встановили, що стратегічне управління включає всі функції управління, тобто планування, організацію, регулювання, координацію, мотивацію і контроль. До цього слід додати циклічність, що означає постійне корегування моделі формування стратегії згідно об'єктивних та суб'єктивних умов.

У сучасних умовах системи ведення господарства мають складну і подвійну структуру. З одного боку, цю структуру характеризують складні зв'язки взаємозв'язаних систем галузей сільського господарства – землеробства, рослинництва, кормовиробництва і тваринництва, а з іншого – стан та стійкість компонентів самої системи ведення сільського господарства. До них першою чергою відноситься інтенсивність сільськогосподарського виробництва, принципи і особливості територіальної і галузевої організації, методи управління, наявні технології і техніка, що використовуються для вирощування і формування продукції.

Обумовленість здійснення процесів виробництва в АПК багатьма факторами (станом земельних ресурсів, погодними умовами, системами управління ресурсним потенціалом тощо), невизначеність в змінах деяких із них, дія часу як особливого фактору на зростання і розвиток сільськогосподарських рослин і тварин, потребують розробки методики організації і використання інформаційних потоків, що їх супроводжують на окремих етапах життєвого циклу сільськогосподарської продукції. За таких умов основою стабільності і ефективності розвитку АПК є оптимальне поєднання існуючих взаємозв'язків, що забезпечують функціонування процесів виробництва, впливу внутрішніх і зовнішніх факторів управління основними елементами обраної маркетингової стратегії виробництва тощо. При цьому всі підприємства агропромислового виробництва можна поділити на монопродуктивні (вузькоспеціалізовані), домінантно-продуктові (більша частина яких обумовлена існуючою матеріальною базою і ефективністю їх використання) і диверсифіковані, де є різноманітні види продукції, не пов'язані з основною економічною діяльністю.

У ринковому середовищі підприємства АПК регіонів обумовлюють собою взаємозалежну триаду – одночасно є поставальниками, споживачами і конкурентами. До цього слід додати, що головною умовою формування ефективної стратегії розвитку агропромислового комплексу України є правильний вибір моделі оцінки економічного потенціалу країни, що є стартовою опорною точкою економічного зростання.

Список використаних джерел

1. Ансофф И. Стратегическое управление: пер. с англ. / Под ред. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 350 с. Виссема Х. Менедж-

мент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 288 с.

2. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 288 с.

3. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.

4. Забуранна Л.В. Туристична підприємницька діяльність в аграрній сфері: теорія, організація: монографія / Л.В. Забуранна. – К.: ННЦ ІАЕ, 2012. – 484 с.

5. Інноваційне забезпечення розвитку сільського господарства України: проблеми та перспективи: моногр. / [Луценко Ю.О., Малік М.Й., Шпикуняк О. Г. та ін.]. – К.: ННЦ ІАЕ, 2014. – 516 с.

6. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. – М.: Прогресс, 1982. – 397 с.

7. Ламбен Жан-Жак. Маркетинг, ориентированный на рынок: стратегический и операционный маркетинг: [пер. с англ.] / Жан-Жак Ламбен. – Изд-во «ПИТЕР», 2007. – 796 с.

8. Модель досконалості Європейського фонду управління якістю [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://efgm.org/en/tabid/132/default.aspx>

9. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Ю. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.

10. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. Навч. посіб. Ч. 1. – К.: ДП «Експер-Поліграф». – 2001. – 558 с.

11. Петров А.Н. Стратегический менеджмент / А.Н. Петров. – СПб.: Питер, 2005. – 496 с.

12. Попрозман Н.В., Попрозман О.І. Концептуальні елементи стратегічного управління // Формування ринкових відносин в Україні. НДЕІ. Міністерства економіки України–2015. – Випуск №4.

13. Natalia V. Poprozman: Improving labor market as a strategic factor in economic growth // Modern Management Review. – Rzeszow University of Technology, Poland. – 2014. – 21(3/2014). [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://mmr.prz.edu.pl/pl/wersja-elektroniczna/2014/21-32014/>

14. Саблук П.Т. Глобалізація і продовольство: Монографія / П.Т.Саблук, О.Г. Білорус, В.І. Власов. – К.: ННЦ ІАЕ, 2008. – 632 с.

15. Стратегічні напрямки розвитку сільського господарства України на період до 2020 року [текст] / [за ред. Ю.О. Луценка, В.Я. Месель-Веселяка]; Нац. акад. аграрних наук України, Нац. наук. центр «Інститут Аграрної Економіки». – К.: ННЦ «ІАЕ», 2012. – 179 с.

16. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов: Пер. с англ. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

17. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.

О.В. П'ЯНКОВА,
к.е.н., доцент, Національний університет харчових технологій

Корпоративна соціальна відповідальність в умовах кризи – інструмент мінімізації нефінансових ризиків

Стаття присвячена питанням впровадження корпоративної соціальної відповідальності в умовах кризових явищ, досліджено види нефінансових ризиків, проаналізовано можливість їх мінімізації через узгодженість інтересів стейкхолдерів та бізнесу.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, корпоративне управління, нефінансовий ризик, соціальні інвестиції, соціальний діалог, стейкхолдери.