

ПІДПРИЄМНИЦТВО. МЕНЕДЖМЕНТ. МАРКЕТИНГ

УДК 338.432:330.34

Кирилюк Євгеній Миколайович

д.е.н., професор,
професор кафедри економічної теорії,
інноватики та міжнародної економіки
Черкаського національного університету
імені Богдана Хмельницького

Зінгаєва Наталія Євгеніївна,

аспірант кафедри менеджменту та маркетингу
Миколаївського національного аграрного
університету
e-mail: en_kirilyk@ukr.net

РОЛЬ ТА МІСЦЕ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ У ЗАГАЛЬНИХ СТРАТЕГІЯХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

***Анотація.** У статті розкрито сутність загальної стратегії управління та сталого розвитку аграрного підприємства, необхідність правильного формулювання та високої якості її виконання. Висвітлено питання взаємозв'язку різних типів стратегій, виходячи з чого побудовано «піраміду стратегій», на основі якої визначено роль та місце функціональних стратегій у загальних стратегіях сталого розвитку аграрних підприємств. Розглянуто види функціональних стратегій, визначено необхідність їх розроблення і можливості використання сільськогосподарськими підприємствами, а також показано послідовність та принципи розробки цих стратегій.*

***Ключові слова:** сталий розвиток; стратегія; стратегічний набір; функціональні стратегії; піраміда стратегій; конкурентне середовище.*

Постановка проблеми. Збільшення динамізму змін у навколишньому середовищі підприємства, посилення конкуренції та можливостей для здійснення господарської діяльності, глобалізація й інтернаціоналізація економічних процесів зумовили перехід до стратегічного управління. Сучасне стратегічне мислення і стратегічне управління в аграрній сфері неможливо розглядати відірвано від проблематики сталого розвитку, необхідності збереження довкілля, захисту інтересів майбутніх поколінь.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виокремлення раніше нерозв'язаних частин загальної проблеми. Питанням розробки функціональних стратегій управління та розвитку підприємств присвячені праці як відомих закордонних дослідників (Ансоффа І., Мінцберга Г., Томпсона А., Портера М., Чандлера А.), так і вітчизняних науковців (Павленка А., Войчака А., Куденко Н., Наливайка А., Тимоніна О., Губені Ю. та ін.). Хоча проблемі розробки і реалізації функціональних стратегій в діяльності сучасних аграрних підприємств приділяється усе більше уваги з боку науковців і практиків, недостатньо розкритою залишається проблема ув'язки таких стратегій із концептуальними положеннями сталого розвитку в аграрній сфері, напрацювання єдиної теоретичної бази та інструментарію такого розвитку. Низка провідних економістів вважають концепцію сталого розвитку найперспективнішою ідеологією ХХІ ст. загалом, яка, з поглибленням наукової обґрунтованості, витіснить існуючі фрагментарні, неспроможні забезпечити збалансований розвиток цивілізації світоглядні ідеології [1, с. 90].

Метою статті є обґрунтування ролі та місця функціональних стратегій у загальних стратегіях сталого розвитку аграрних підприємств.

Викладення основного матеріалу. Правильно сформульована стратегія та висока якість її виконання сприяють забезпеченню прибутковості функціонування підприємства.

Причому передумовою ефективної діяльності стає наявність сукупності взаємопов'язаних стратегій, які за суттю є "стратегічним набором" (портфелем стратегій) підприємства. «Стратегічний набір» – це фактично система стратегій різних типів, яка формується та розроблюється підприємством на визначений період часу з урахуванням специфіки його функціонування і розвитку для досягнення поставлених цілей. Створення стратегічного набору підприємства є особливою її діяльністю, яка проводиться на всіх рівнях ієрархії.

«Стратегічний набір» аграрного підприємства складають такі групи стратегій.

1. Загальна або загальнокорпоративна стратегія є моделлю стратегічних рішень, яка побудована на основі принципу ієрархії і торкається виробничої, фінансової, інвестиційної сфер та базових альтернатив розвитку. Ця стратегія уособлює принципи та механізми управління різними видами діяльності задля збалансування портфеля товарів і послуг у довготерміновому періоді.

2. Ділова (конкурентна) стратегія спрямована на досягнення конкурентних переваг суб'єкта господарювання. Вона часто втілюється у бізнес-планах і показує, як підприємство конкуруватиме на конкретному товарному ринку, кому саме і за якими цінами продаватиме продукцію, як її рекламуватиме, як досягатиме перемог у конкурентній боротьбі. Тому таку стратегію називають стратегією конкуренції.

3. Функціональні стратегії орієнтовані на вирішення важливих завдань ефективного позиціонування на ринку, відповідної диференціації продукції, раціонального використання технологій та ресурсів підприємства. Вони розробляються функціональними відділами та службами і стають основою корпоративної та ділової стратегій. Функціональними є стратегія маркетингу, фінансова, виробнича, інвестиційна, ресурсна тощо. Метою функціональних стратегій є раціональний розподіл ресурсів, пошук ефективної поведінки у рамках загальної стратегії [2, с. 62].

Функціональні стратегії мають розроблятися з урахуванням таких чинників: ролі та змісту діяльності; взаємозв'язку змістовної спрямованості та вектора впливу конкретної функції на досягнення тактичних і стратегічних цілей та місії підприємства загалом; характер впливу (негативний чи позитивний) кожної функції на розвиток (реструктуризацію) підприємства; межі функції та сфери «перехресних інтересів»; переваг і недоліків у розвитку окремих функцій, сильних та слабких місць у їхній взаємодії; наявності чи відсутності «вузькофункціонального» підходу, конфліктів у розв'язанні загальних проблем підприємства; збалансованості між тенденціями розвитку підприємства та компетенцією фахівців, що є виконавцями окремих функцій, їхнього професіоналізму, етичних норм і підприємницького духу [3, с. 254].

Для представлення взаємозв'язку усіх типів стратегій і визначення ролі та місця функціональних стратегій у загальній стратегії сталого розвитку аграрного підприємства нами унаочнено т. зв. «піраміду стратегій» (рис. 1).

Виходячи з представленої «піраміди стратегій» узагальнюємо, що роль функціональної стратегії полягає в підтримці конкурентоспроможності окремих підрозділів і компанії загалом, створенні управлінських орієнтирів для досягнення намічених цілей підприємства. Наприклад, функціональна виробнича стратегія є фактично планом виробництва, що містить необхідні заходи для підтримки ділової стратегії і досягнення виробничих цілей і місії компанії.

Основними функціональними стратегіями аграрного підприємства є виробнича, фінансова, інвестиційна та маркетингова. Розглянемо перелічені стратегії та їх специфіку більш детально.

Виробнича стратегія – система довгострокових дій щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства за рахунок ефективного використання його виробничого потенціалу, своєчасного адаптування до змін у конкурентному середовищі. Виробничі стратегії формують з урахуванням таких основних чинників, які нерідко відіграють і роль обмежень: обсяги капітальних вкладень, потрібних для здійснення перетворень у виробничому процесі; час, необхідний для налагодження випуску нової

продукції; оцінки відносної споживчої вартості існуючої та нової продукції; цінні стратегії, сформовані для різних продуктово-товарних стратегій; техніко-організаційний рівень виробництва і рівень конкурентоспроможності виробничого потенціалу; інноваційна здатність управлінського персоналу; дія складових середовища прямого впливу (конкуренти) на витратно-часові параметри виробничих стратегій.



Рис. 1. Піраміда стратегій аграрного підприємства

Побудовано авторами

Саме цією стратегією, з нашої точки зору, мають закладатися основи гарантування сталого розвитку аграрного підприємства. Адже нині, з огляду на переважання на аграрному ринку експортоорієнтованих культур, вирощування яких призводить до виснаження ґрунтів, їхньої деградації, поширення шкідників, грибків, хвороб тощо, а також низької частки на ньому тваринницької продукції, що призводить до її недоспоживання переважною частиною населення, у тому числі дітьми та підлітками (становить загрозу для інтелектуального розвитку нації та її майбутніх поколінь), сталий розвиток аграрного сектору в Україні не забезпечується.

Ефективність використання земель в Україні значно нижча, ніж у середньому по Європі. У розрахунку на одного жителя в Україні припадає 0,9 гектара сільськогосподарських угідь, у тому числі 0,7 гектара ріллі, тоді як у середньому по Європі ці показники становлять відповідно 0,44 і 0,25 гектара. Не може не викликати стурбованості значна розораність сільськогосподарських угідь, яка становила близько 80% і значно перевищує цей показник у США та західноєвропейських країнах. Щорічно з розораних схилів з кожного гектара змивається 30-40 тонн ґрунту, а з земель під просапними культурами 100-200 тонн. Таким чином щорічно з ґрунтом виноситься 11 млн. тонн гумусу, 0,4 млн. тонн фосфору, 7 млн. тонн калію. За останніх 100 років ґрунти України втратили більше 25% гумусу [4, с. 53-54].

Неефективність функціонування аграрного ринку в сукупності з іншими проблемами, що перешкоджають розвитку аграрного виробництва, зумовлюють значні диспропорції в споживчому попиті населення – фактичні рівні споживання більшості видів продукції в Україні не відповідають науково обґрунтованим нормам [5].

Для сталого розвитку як аграрних підприємств, так і аграрної сфери загалом необхідним є забезпечення раціонального відтворення природного середовища, засобів виробництва, людини, недопущення при цьому катастроф протягом тривалого часу. Таким чином, сталий розвиток досягатиметься, якщо протягом тривалого періоду забезпечуватиметься (в єдності та взаємодії) розширене відтворення виробничого потенціалу, людських ресурсів і природного середовища [6, с. 419].

Фінансова стратегія теж надзвичайно важлива серед інших функціональних стратегій, оскільки без її позитивної реалізації неможливі будь-які інші стратегії господарства. Вона передбачає прогнозування і коригування фінансових потоків відповідно до нових стратегій підприємства.

Розробка фінансової стратегії повинна базуватися на таких принципах: балансування матеріальних і фінансових потоків; найефективніший розподіл фінансових ресурсів для результативного фінансування корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства; прогнозування альтернативних можливостей розвитку підприємства і його складових з точки зору фінансових характеристик його діяльності в різних умовах середовища; фінансовий аналіз та контроль [7, с. 158].

Інвестиційна стратегія передбачає напрями здійснення інвестиційної діяльності для забезпечення реалізації загальної стратегії підприємства. Основною метою інвестиційної діяльності є забезпечення ефективного здійснення інвестиційної стратегії підприємства, яка досягається шляхом реалізації таких завдань: досягнення високих темпів економічного розвитку підприємства; максимізація доходів (прибутків) від інвестиційної діяльності; мінімізація інвестиційних ризиків; забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства [8, с. 54].

Для підприємства, що бореться за успіх у конкурентному середовищі, маркетингова стратегія є серед функціональних однією із найважливіших, адже вона покликана забезпечити обґрунтування його цілей та завдань на кожному окремому ринку і стосовно кожного виробу з урахуванням особливостей конкуренції та попиту споживачів.

Процес розроблення та формулювання маркетингової стратегії охоплює такі етапи:

1. Дослідження ринку (конкурентного середовища, особливостей попиту і купівельної поведінки споживачів, з'ясування масштабу потенційного і незадоволеного попиту).

2. Вибір цільового сегмента ринку та формулювання зорієнтованої на його специфіку маркетингової стратегії.

3. Формулювання мікс-концепції маркетингу – системи заходів щодо ефективного використання результатів маркетингових досліджень, ресурсів і можливостей підприємства з метою досягнення найвигіднішого співвідношення витрат і ефектів від них, очікуваних позицій у конкурентній боротьбі, максимального визнання споживачів.

4. Реалізацію передбачених маркетингових заходів, аналіз результатів і коригування подальших дій [9, с. 315].

Як показує світовий досвід, одними із найуспішніших на сучасному агропродовольчому ринку є стратегії «генетичної модифікації продукції» та «посилення органічності продукції». Щодо впливу першої стратегії на процеси сталості розвитку аграрної сектору та суспільства загалом серед науковців існують різні погляди. Проте, з нашої точки зору, на сучасному етапі впровадження результатів генетичних досліджень вони такий розвиток поки що не гарантують.

У період поширення комерційного використання генетично модифікованої продукції (ГМП) з'явилися концепції віднесення їх до органічного сектору на основі того, що низка агрономічних властивостей генетично-модифікованих культур дає змогу знижувати обсяги використання пестицидів, гербіцидів, добрив. Однак на початку XXI ст. у світі ще переважає теза (і ми також є її прихильниками) щодо недоцільності віднесення продукції, отриманої без застосування хімікатів, до групи органічних продуктів.

Показовим у цьому аспекті є приклад США, де асоціація біофермерів за підтримки науковців виступала і виступає проти можливості випадкового генетичного забруднення полів, оброблюваних органічними методами. Крім того, у доповіді на сесії Академії наук США фахівці Національної палати органічних стандартів зазначали, що генетично модифіковані організми загалом та стійкі до пестицидів рослини зокрема несумісні з органічним виробництвом з низки причин. Головними з них є такі: 1) рекомбінація ДНК змінює молекулярну структуру організму біохімічними та біологічними властивостями;

2) генетична інженерія розробляє і створює продукти способами, які були б неможливими в рамках традиційних технологій виробництва та переробки; 3) отримання необхідних властивостей ГМП досягається за рахунок передавання генів між організмами, що неможливо в рамках природного розмноження їх [6, с. 177-178].

Нині у світовому масштабі понад 85% усіх видів діяльності з ГМП (дослідження, розробки, виробництво генетично-модифікованих організмів як ресурсу для фермерів або як кінцевої продукції) припадало на 5-6 ТНК, які базуються в розвинених країнах [10]. Великі агропродовольчі ТНК спираються на принцип глобальної стратегії, коли продукція виробляється та реалізується за єдиними інтегрованими у світовому масштабі схемами і технологічними нормами, що дозволяє отримувати високу норму прибутку за рахунок розмірів виробництва, оптимального використання ресурсів, а також економії на НДДКР.

Мотивацію економічних суб'єктів не можна зводити лише до економічного інтересу – це певна суспільна форма національної свідомості. Відповідно не всяка мотивація може бути сприйнята з боку суспільства [11, с. 178]. У цьому контексті необхідно зазначити, що за відсутності матеріальної бази, висококваліфікованих наукових кадрів для проведення адекватних сучасним вимогам агробіотехнологічних досліджень Україна може стати залежною від ТНК за окремими параметрами продовольчої безпеки. Існують ризики втрати національного контролю над структурою сільськогосподарського виробництва; виникнення технологічних розривів і дезінтегрованості в національних АПК; відсутність гарантій екологічної безпеки; є загроза перетворення територій країни на своєрідні «дослідні полігони» для біотехнологічних мультинаціональних фірм.

В умовах посилення інтеграційних процесів із ЄС домінуючою серед вітчизняних аграрних підприємств стає стратегія «посилення органічності продукції». Згідно з міжнародними стандартами органічною продукцією може називатися тільки продукція, виробництво якої здійснюється відповідно до затверджених правил органічного виробництва (стандартів), які передбачають мінімізацію використання отрутохімікатів, синтетичних мінеральних добрив для живлення ґрунту та рослин, використовуються органічні добрива (перелік дозволених препаратів та органічних добрив міститься в стандартах органічного виробництва), гормонів, антибіотиків та стимуляторів росту, а також заборону використання генетично модифікованих організмів. Сільськогосподарська продукція може бути позначена та ідентифікована як «органічна», якщо принаймні 95% її інгредієнтного складу є органічним.

Також слід підкреслити, що нинішній порядок сертифікації сировинних біопродуктів гарантує споживачеві стовідсоткове надходження їх з органічного сектору. Проте продукти харчування, які надходять на агропродовольчий ринок з промислового сектору (тобто ті, що пройшли стадію обробки), не є, як правило, повністю екологічно чистими. Сертифікати і торговельний знак («біо»), які підтверджують належність готової продукції до біотоварів, означають, що не менш 70% інгредієнтів є такими. Решта 30% можуть надходити із традиційного сектору. Це певною мірою технологічно вимушена ситуація на ринку.

Висновки та перспективи подальших розвідок. В Україні термін «сталий розвиток» найчастіше використовують як еквівалент постійного зростання економічних показників (валової продукції, доходів тощо). Такий підхід є абсолютно неприйнятним, адже основним критерієм сталості є досягнення рівноваги і гармонійний розвиток соціо-еколого-економічної системи, поліпшення якості життя сучасних і прийдешніх поколінь за обставин збереження і поетапного відтворення цілісності навколишнього середовища.

Інструментом реалізації концепції сталого розвитку на сучасних аграрних підприємствах стає розробка і ефективне впровадження функціональних стратегій. Адже значення функціональних стратегій полягає у створенні управлінських орієнтирів для досягнення визначених тактичних і стратегічних функціональних цілей підприємства. Тому перспективи подальших розвідок у вказаному напрямі полягають у розробці інструментарію стимулювання процесів сталості економічного розвитку в аграрній сфері,

що сприятиме поширенню елементів концепції сталого розвитку в сучасних стратегіях більшості сільськогосподарських підприємств.

Список використаної літератури

1. Буряк Р.І. Сталий розвиток аграрних підприємств: методологія дослідження / Р.І. Буряк // *АгроІнКом*. – 2013. – № 1-3. – С. 88-92.
2. Хрущ Н. Концепція розвитку стратегії компанії в сучасному динамічному середовищі / Н. Хрущ // *Економіст*. – 2008. – №9. – С. 62-65.
3. Шершньова З.Є. Стратегічне управління / З.Є. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
4. Кирилюк Є.М. Сучасний стан і шляхи гарантування продовольчої безпеки України / Є.М. Кирилюк // *Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки»*. – 2009. – № 153. – С. 49-58.
5. Кирилюк Є.М. Трансформація структури економічних відносин на аграрному ринку України [Електронний ресурс] / Є.М. Кирилюк, А.М. Прошчалікіна // *Ефективна економіка*. – 2012. – № 8. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
6. Кирилюк Є.М. Аграрний ринок в умовах трансформації економічних систем: монографія / Є.М. Кирилюк. – К.: КНЕУ, 2013. – 571 с.
7. Томпсон А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации / А. Томпсон, Дж. Стрикленд. – М.: Юнити, 1998. – 576 с.
8. Власова Н.М. Система организации эффективного управления персоналом предприятий в условиях рыночной экономики / Н.М. Власова // *Актуальні проблеми економіки*. – 2011. – №6. – С. 54-59.
9. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: Економічна думка. – 2006. – 390 с.
10. Van Zanten J. Food Biotechnology: European and North American Regulatory Approaches and Public Acceptance: A Traveling Workshop [Електронний ресурс] / Jasper E. Van Zanten, Anatole F. Krattiger and Randy A. Hautea. – Режим доступу: <http://www.isaaa.org/resources/publications/briefs/18/default.html>.
11. Кирилюк Є.М. Методологія дослідження процесів трансформації економічних систем у сучасних теоріях / Є.М. Кирилюк, А.М. Прошчалікіна // *Механізм регулювання економіки*. – 2011. – № 4 (54). – С. 172-179.

References

1. Buriak, R. (2013). Sustainable development of agricultural enterprises: research methodology. *AgroInKom* (AgroInCom), 1-3, 88-92 (in Ukr.).
2. Khrushch, N. (2008). The concept of strategy in today's dynamic environment. *Ekonomist* (Economist), 9, 62-65 (in Ukr.).
3. Shershniova, Z. (2004). *Strategic Management*. Kyiv: KNEU (in Ukr.).
4. Kyryliuk, Ye. (2009). Current state and ways to guarantee food security in Ukraine. *Visnyk Cherkas'koho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»* (Cherkasy University Bulletin: Economics Sciences), 153, 49-58 (in Ukr.).
5. Kyryliuk, Ye. and Proshchalykina, A. (2012). The transformation of the structure of economic relations in the agricultural market of Ukraine. *Efektivna ekonomika* (Efficient economy), 8. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua> (in Ukr.).
6. Kyryliuk, Ye. (2013). *Agricultural market in terms of transformation of economic systems: monograph*. Kyiv: KNEU (in Ukr.).
7. Tompson, A. and Stryklend, Dzh. (1998). *Strategic medezhment. Art design and implementation*. Minsk: Yunyty (in Russ.).
8. Vlasova, N. (2011). The system of organization of effective human management of enterprises in the market economy. *Aktualni problemy ekonomiky* (Recent economic problems), 6, 54-59 (in Russ.).
9. Saienko, M. (2006). *Business Strategy*. Ternopil: Ekonomichna dumka (in Ukr.).
10. Van Zanten, J., Krattiger, A., Hautea, R. (2013). *Food Biotechnology: European and North American Regulatory Approaches and Public Acceptance: A Traveling Workshop*. Retrieved from <http://www.isaaa.org/resources/publications/briefs/18/default.html>.
11. Kyryliuk, Ye., Proshchalykina, A. (2011). Research methodology the transformation of economic systems in modern theories. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky* (Mechanism of Economic Regulation), 4(54), 172-179 (in Ukr.).

Kyryliuk Yevhenii Mykolaiovych

Dr. Sc. (Economics), Professor,
Professor of economic theory, innovation
and international economics department
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Ukraine

Zingaieva Natalia Evgeniivna

Doctoral student, Management and Marketing Chair
Mykolayiv National Agrarian University, Ukraine

ROLE AND PLACE FUNCTIONAL STRATEGIES IN THE GENERAL SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY AGRICULTURAL ENTERPRISES

Introduction. Increasing dynamism of changes in the environment of the enterprise, competition and opportunities for economic activity, globalization and internationalization of economic processes led

transition to strategic management. The current strategic thinking and strategic management in agriculture can not be considered in isolation from issues of sustainable development, the need to preserve the environment, protect the interests of future generations.

Purpose. *The research aims at to study the role and place of functional strategies in the overall strategy of sustainable development of agricultural enterprises.*

Results. *Properly formulated strategy and high quality of performance rewards enterprise. In order to survive in modern market conditions forced the company to engage in multilateral activities. This implies a set of interrelated strategies that are essentially "strategic set" (portfolio strategies) company. In this respect, interest is the role and place of functional strategies the company in its overall strategy, the more that some scientists give paramount functional strategies in sustainable developing the overall strategy of the company. The role and tasks of functional strategy is to support the overall business strategy and competitiveness. In addition, the importance of functional strategy is to create management guidelines for the achievement of functional goals of the company. Thus, the functional strategy in production is a production plan that includes the necessary measures to support the business strategy and achieve production goals and mission of the company.*

As international experience shows, one of the most successful in the modern agro-food market is the strategy of "genetic modification products" and "strengthen organic products." Regarding the impact of the first strategy processes sustainability of the agricultural sector and the general public among scientists, there are different views. However, in our view, at the present stage of implementation of the results of genetic studies such developments are not yet guaranteed.

Originality. *The study had the further development of scientific approaches to develop effective pyramid strategies to promote sustainable development of agricultural enterprises. The author's approach, unlike the existing ones, provides a comprehensive account of the factor of strategic thinking and management of a number of factors and influences strategic nature to ensure the sustainability of economic development in agriculture.*

Conclusion. *In Ukraine the term "sustainable development" is often used as an equivalent continuous growth of economic indicators (gross output, income, etc.). Such an approach is completely unacceptable, since the main criterion of sustainability is to achieve a balance and harmonious development of socio-ecological-economic system, improve the quality of current and future generations by preserving and circumstances play a phased integrity of the environment.*

The instrument implementing the concept of sustainable development in modern agricultural business is the development and effective implementation of functional strategies. For important functional strategies is to create management guidelines for achievement of tactical and strategic goals functional enterprise. Therefore, further research in the given direction lies in the development of tools to stimulate the process of economic sustainability in agriculture that will promote the elements of sustainable development strategies in most modern farms.

Keywords: *sustainable developmen; strategy; strategic set; functional strategies; pyramid strategies; competitive environment.*

*Одержано редакцією 18.10.2016 р.
Прийнято до публікації 25.10.2016 р.*