

methodology]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, no. 4 (2012): 14-21.

Sil'ske hospodarstvo Lvivshchyny u 2013 rotsi [Agriculture Lviv in 2013]. Lviv: Holovne upravlinnia statystyky u Lvivskii oblasti, 2014.

Shkromyda, N. "Kompleksna otsinka ekonomichnoho potentsialu sub'ektiv hospodariuvannia" [Comprehensive assessment of the economic potential of businesses]. *Ekonomichniy analiz*, vol. 1, no. 9 (2011): 383-386.

Turylo, A. M., and Ahapova, A. V. "Teoretyko-metodolohichni zasady vyznachennia sutnosti i otsinky katehorii „ekonomichniy

stan pidpriemstva" [Theoretical and methodological basis to determine the nature and assessment for "economic performance"]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 2 (104) (2010): 156-159.

Vlasova, N. O., Kruhlova, O. A., and Bezhinova, L. I. *Finansy pidpriemstv* [Finance Companies]. Kyiv: Tsentri navchalnoi literatury, 2007.

Zymovina, S. I. "Ekonomichni rezultaty silskohospodarskoho vyrobnytstva u Lvivskii oblasti u 2013 rotsi" [The economic performance of agricultural production in the Lviv region in 2013]. <http://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/express/2014>

УДК 631.11:330.341

СТРАТЕГІЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ АКТИВІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

© 2015 КОШЕЛЬНИК В. М.

УДК 631.11:330.341

Кошельник В. М. Стратегія економічного розвитку сільськогосподарських підприємств у контексті активізації виробничої діяльності

Мета статті полягає в дослідженні теоретичного базису та розробці практичних рекомендацій щодо формування та вибору стратегії економічного розвитку сільськогосподарських підприємств, а також її структури. Аналізуючи, систематизуючи і узагальнюючи відомі науково-теоретичні концепції щодо визначення економічного розвитку підприємств, було запропоновано власне бачення цієї дефініції. Також класифікацію стратегій розвитку доповнено новими видовими проявами залежно від типу розвитку: виробничо-інтенсивна, виробничо-екстенсивна, гранична (малопрогресивна та регресивна), зрівноважена. Формування стратегії розвитку підприємства представлено у вигляді схеми, що поєднує результати досліджень з проектуванням власне структури цієї стратегії з урахуванням активізації виробничої діяльності. У результаті проведеного дослідження розроблено процес формування ієрархії стратегії економічного розвитку сільськогосподарських підприємств у контексті активізації виробничої діяльності, а також залежно від їх стратегічної позиції. Перспективою подальших досліджень у даному напрямі є обґрунтування можливих варіантів вибору стратегії економічного розвитку конкретних сільськогосподарських підприємств Вінницької області.

Ключові слова: економічний розвиток, стратегія розвитку, виробнича діяльність, стратегічна позиція, сільськогосподарські підприємства.

Рис.: 4. **Бібл.:** 9.

Кошельник Вікторія Миколаївна – аспірантка, Вінницький національний аграрний університет (вул. Сонячна, 3, Вінниця, 21008, Україна)

E-mail: kvm2508@mail.ru

УДК 631.11:330.341

Кошельник В. М. Стратегия экономического развития сельскохозяйственных предприятий в контексте активизации производственной деятельности

Цель статьи заключается в исследовании теоретического базиса и разработке практических рекомендаций по формированию и выбору стратегии экономического развития сельскохозяйственных предприятий, а также ее структуры. Анализируя, систематизируя и обобщая известные научно-теоретические концепции по определению экономического развития предприятий, было предложено собственное видение этой дефиниции. Также классификацию стратегий развития дополнено новыми видовыми проявлениями в зависимости от типа развития: производственно-интенсивная, производственно-экстенсивная, предельная (низкопрогрессивная и регрессивная), сбалансированная. Формирование стратегии развития предприятия представлено в виде схемы, которая объединяет результаты исследований с проектированием собственно структуры этой стратегии с учетом активизации производственной деятельности. В результате проведенного исследования разработан процесс формирования иерархии стратегии экономического развития сельскохозяйственных предприятий в контексте активизации производственной деятельности, а также в зависимости от их стратегической позиции. Перспективой дальнейших исследований в данном направлении является обоснование возможных вариантов выбора стратегии экономического развития конкретных сельскохозяйственных предприятий Винницкой области.

Ключевые слова: экономическое развитие, стратегия развития, производственная деятельность, стратегическая позиция, сельскохозяйственные предприятия.

Рис.: 4. **Библ.:** 9.

Кошельник Виктория Николаевна – аспирантка, Винницкий национальный аграрный университет (ул. Солнечная, 3, Винниця, 21008, Украина)

E-mail: kvm2508@mail.ru

UDC 631.11:330.341

Koshelnik V. M. Economic Development Strategy of Agricultural Enterprises in the Context of Revitalization of Productive Activities

The article is aimed at studying the theoretical basis and working out practical recommendations for creating and choosing a strategy for economic development of agricultural enterprises, as well as structure of such strategy. After reviewing, analyzing and summarizing the known scientific and theoretical concepts to determine the economic development of enterprises, an own vision of this definition has been proposed. The classification of development strategies has been also updated with new specific manifestations depending on the type of development: productive-intensive, productive-extensive, marginal (low-progressive and regressive), balanced. Formation of company's development strategy is presented in the form of a schema that combines research results with projecting the actual structure of strategy, taking into account the increasing of productive activity. As result of the study, process of forming a hierarchy of economic development strategy of agricultural enterprises, in the context of revitalization of productive activities, as well as their strategic position, has been developed. Prospect of further research in this area is substantiating the choices of economic development strategy for particular agricultural enterprises of Vinnytsia region.

Key words: economic development, strategy of development, productive activity, strategic position, agricultural enterprises.

Pic.: 4. **Bibl.:** 9.

Koshelnik Viktoriia M. – Postgraduate Student, (vul. Sonyachna, 3, 21008, Ukraine)

E-mail: kvm2508@mail.ru

Запорукою успішного результативного розвитку сільськогосподарського виробництва за мінливих умов ринкового бізнес-середовища та управління основними важелями у забезпеченні сталого економічного розвитку на перспективу є організація виробничого процесу на основі забезпечення максимальної продуктивності використання наявного виробничо-ресурсного потенціалу та повної реалізації виробничих потужностей. Успішній реалізації цих завдань сприятиме розробка стратегії економічного розвитку сільськогосподарських підприємств, яка гармонічно поєднуватиме в собі основні аспекти планування й організації виробничо-господарських процесів з найбільш раціональним залученням і використанням на всіх стадіях виробництва авансованих ресурсів, що є базовою основою в досягненні результативного розвитку та формуванні стійких конкурентних переваг. Тому все більшої актуальності набуває формування стратегії розвитку та розробка практичних рекомендацій для правильного вибору стратегічних орієнтирів, що дозволять якнайкраще реалізувати людський та ресурсний потенціал для довгострокової ефективної роботи підприємства, його економічного зростання і розвитку.

Дослідженню теоретичних і практичних аспектів формування стратегії економічного розвитку підприємств присвячені праці цілого ряду провідних учених, зокрема: В. М. Гейця, А. С. Гальчинського, А. О. Азарової, А. В. Золотаревського, Я. М. Кашуби, О. М. Тридід, В. В. Фаузер та інших. Разом із тим, незважаючи на кількість та значимість наукових досліджень, присвячених цій проблемі, окремі питання формування стратегії економічного розвитку сільськогосподарських підприємств із урахуванням їх виробничо-ресурсних особливостей, спе-

цифічності їх реакції на сигнали ринку та можливостей активізації виробничих процесів, залишаються недостатньо вивченими й потребують подальшого дослідження.

Метою статті є обґрунтування теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо формування і вибору стратегії економічного розвитку сільськогосподарських підприємств у контексті активізації їх виробничої діяльності та залежно від стратегічної позиції підприємства.

У результаті розгляду думок різних авторів відносно змісту поняття «стратегія», на наш погляд, під стратегією економічного розвитку сільськогосподарських підприємств слід розуміти генеральний план дій обґрунтованої економічної поведінки, що дозволяє пов'язати в єдине ціле конкретно визначені цільові установки та завдання, шляхи їх досягнення, які забезпечуватимуть саморегулювання і вплив на макро-, мікро-, мезо- і наносередовище функціонування в довгостроковій перспективі. При цьому засобами досягнення цілей служать як інтенсивний розвиток усіх елементів виробничо-господарської системи підприємства на основі розподілу обмежених ресурсів гранично ефективним чином, так і їх інноваційний розвиток.

Вважаємо, що в системі стратегічного управління необхідно чітко розділяти чотири базисні поняття: місія, цілі та завдання, стратегію економічного розвитку, план дій (рис. 1). Місія звичайно знаходиться на вершині пріоритетів сільськогосподарського підприємства, це його генезис, оскільки за відсутності сформульованої місії ставиться під сумнів необхідність існування такого підприємства. При цьому важливим є усвідомлення необхідності декомпозиції цілей високого порядку в цілях нижчого порядку.

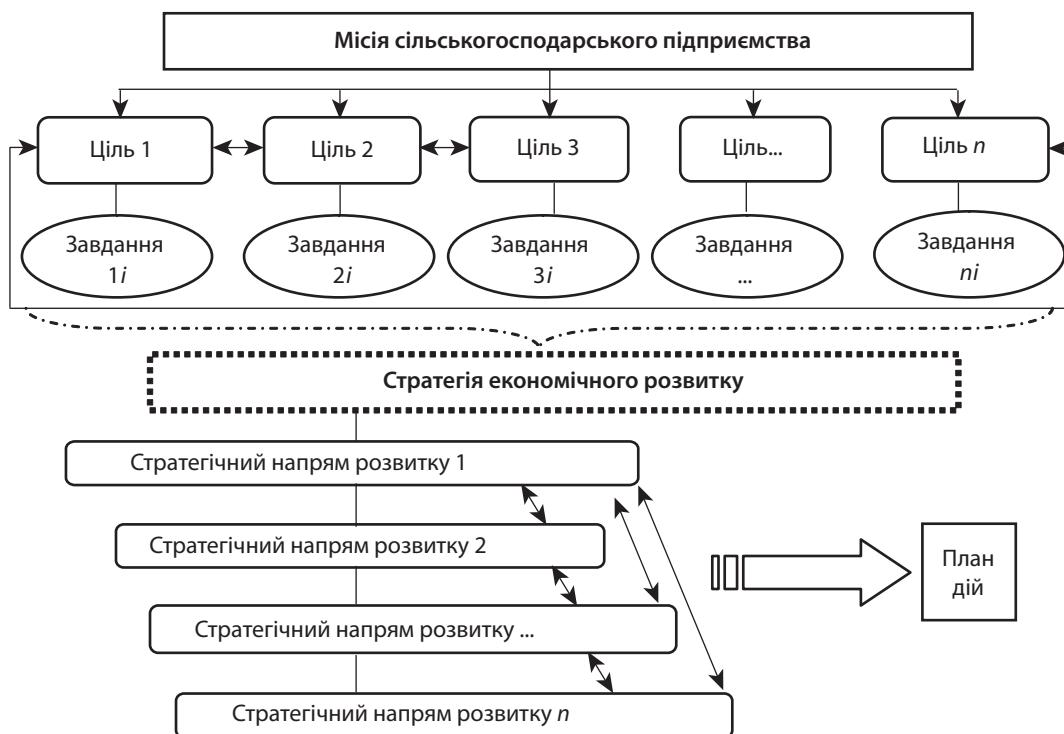


Рис. 1. Схема взаємозв'язків базисних понять у системі стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами

Джерело: розроблено автором.

Процес формування цілей розвитку сільськогосподарських підприємств можна представити за етапами: 1) підготовчий етап – містить аналіз не лише поточного стану підприємства, але й результатів реалізації рішень минулих періодів; 2) систематизація зібраної інформації, порівняння поставлених цілей та досягнутих результатів, визначення ступеня досягнення цілей (результат може містити тільки частину цілі); 3) комплексна оцінка сформульованих цілей. Підприємству необхідно виходити зі свого бачення майбутнього стану внутрішнього і зовнішнього середовища, на основі чого і встановлюють необхідність цілей, їх пріоритети. Після цього відбувається консолідація цілей за напрямками; 4) етап супроводу сформованих цілей – етап їх коригування, оскільки визначення напрямів не є кінцевою точкою цього процесу. У процесі досягнення частини цілей коригуванню піддаються короткотермінові та довгострокові цілі або додаються нові.

Сформовані завдання, що виходять із цілей, характеризуються ще більшою мірою конкретизації. Після того, як визначені завдання, на підприємстві настає етап розробки, аналізу та вибору стратегій, який не менш важливий, чим етап формулювання місії. Стратегія характеризуватиме бажаний напрям економічного розвитку підприємства.

Розстановка пріоритетів стратегічних напрямів здійснюється на основі поглибленої оцінки факторів впливу на розвиток сільськогосподарських підприємств через широкий набір співвідношень і коефіцієнтів. Свій внесок робить і прогнозування економічного розвитку підприємства з урахуванням результативності їх функціонування.

Головними складовими вибору економічної стратегії є визначення життєвого циклу розвитку сільськогосподарського підприємства, формування конкурентних переваг, здійснення диверсифікації [1].

З урахуванням вищевикладеного ми пропонуємо логічний критерій для пріоритетного вибору стратегічних напрямів розвитку сільськогосподарських підприємств, який полягає в тому, що чим більше часу і більше ресурсів необхідно на підготовку та, власне, на реалізацію стратегічного напрямку, тим воно є переважніше і значиміше. За такий критерій, на нашу думку, можна обрати «часовий період, який необхідний для підготовчих заходів щодо реалізації стратегічного напрямку». Виділення такого критерію є доцільним, оскільки для успішної реалізації стратегії розвитку необхідне створення певних первинних умов через пошук і збір ресурсів, формування комплексу юридичних, фінансових й економічних рішень, на що витрачається ресурс часу, характерний для кожного зі стратегічних напрямів.

Класифікація стратегій розвитку має спрямовуватись на впорядкування низки стратегій для вирішення теоретичних і практичних завдань у майбутньому. Існуючі види стратегій розвитку вважаємо за доцільне доповнити видовими проявами залежно від типів розвитку підприємства такими видами стратегій: виробнича інтенсивна, виробнича екстенсивна, гранична (мало прогресивна і регресивна), зрівноважена.

Загальновідома практика реалізації стратегії розвитку підприємств базується на розподілі її на складові частини, які взаємопов'язані між собою. Виходячи з аналізу літературних джерел [2; 3; 4 – 7], у науковій площині прийнято виділяти чотири основних види стратегій розвитку виробництва як однієї з найважливіших функціональних стратегій підприємства (рис. 2).

З нашої точки зору, очевидно, що кожне підприємство повинно обрати ту стратегію, яка допоможе йому вижити і ефективно розвиватися в умовах швидкозмінного бізнес-середовища. Такий вибір залежить від позицій на ринку, динаміки розвитку, потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик продукції, що виробляється, стану економіки, культурного середовища й інших чинників.

Стратегія економічного розвитку сільськогосподарського підприємства в контексті активізації виробничої діяльності повинна виходити з розуміння цілісності матеріально-речових, соціально-психологічних, соціально-економічних, грошово-фінансових, техніко-технологічних й інших процесів як важливих складових суспільного виробництва. Саме формування такої стратегії можна представити у вигляді схеми (рис. 3), що поєднує результати досліджень з проектуванням власне структури стратегії розвитку підприємства з урахуванням активізації виробничої діяльності.

На нашу думку, важливе значення у процесі формування стратегії економічного розвитку має відводитись вивченню чинників, які найбільшою мірою впливають на ефективність ведення діяльності з урахуванням особливостей окремого підприємства та галузі, а також дозволяють отримати всебічну інформацію про показники роботи, стратегічні та тактичні можливості в зіставленні з можливостями та загрозами зовнішнього середовища, в якому воно діє.

Саме тому стратегія економічного розвитку сільськогосподарського підприємства в контексті активізації виробничої діяльності має враховувати чотири рівні чинників: середовище непрямої дії (макро- та мезооточення), мікрооточення, внутрішні фактори. Так, аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників дозволяє сформулювати загальну стратегічну ситуацію, яка містить як позитивні можливості в діяльності підприємств у вигляді виявлених резервів виробництва, так і можливі негативні наслідки окремих чинників.

На підставі вищевикладеного структура стратегії економічного розвитку сільськогосподарського підприємства визначає інтеграцію цілей підприємства, його політику, внутрішні можливості, сильні та слабкі сторони, а також потенційні зовнішні загрози в узгоджений виробничий проект: продукція, процес, технологія. Це дозволяє впорядкувати ресурси та прийняти рішення щодо ефективного їх розміщення між регламентованими етапами формування попереднього варіанта стратегії та її коригування за умов зміни зовнішніх чи внутрішніх умов діяльності підприємства. Зазначимо, що стратегія має сприяти якісним перетворенням виробничо-господарської, техніко-технологічної, фінансово-економічної, інноваційної та інвестиційної діяльності підприємств. Виходячи з цього, слід оптимізува-

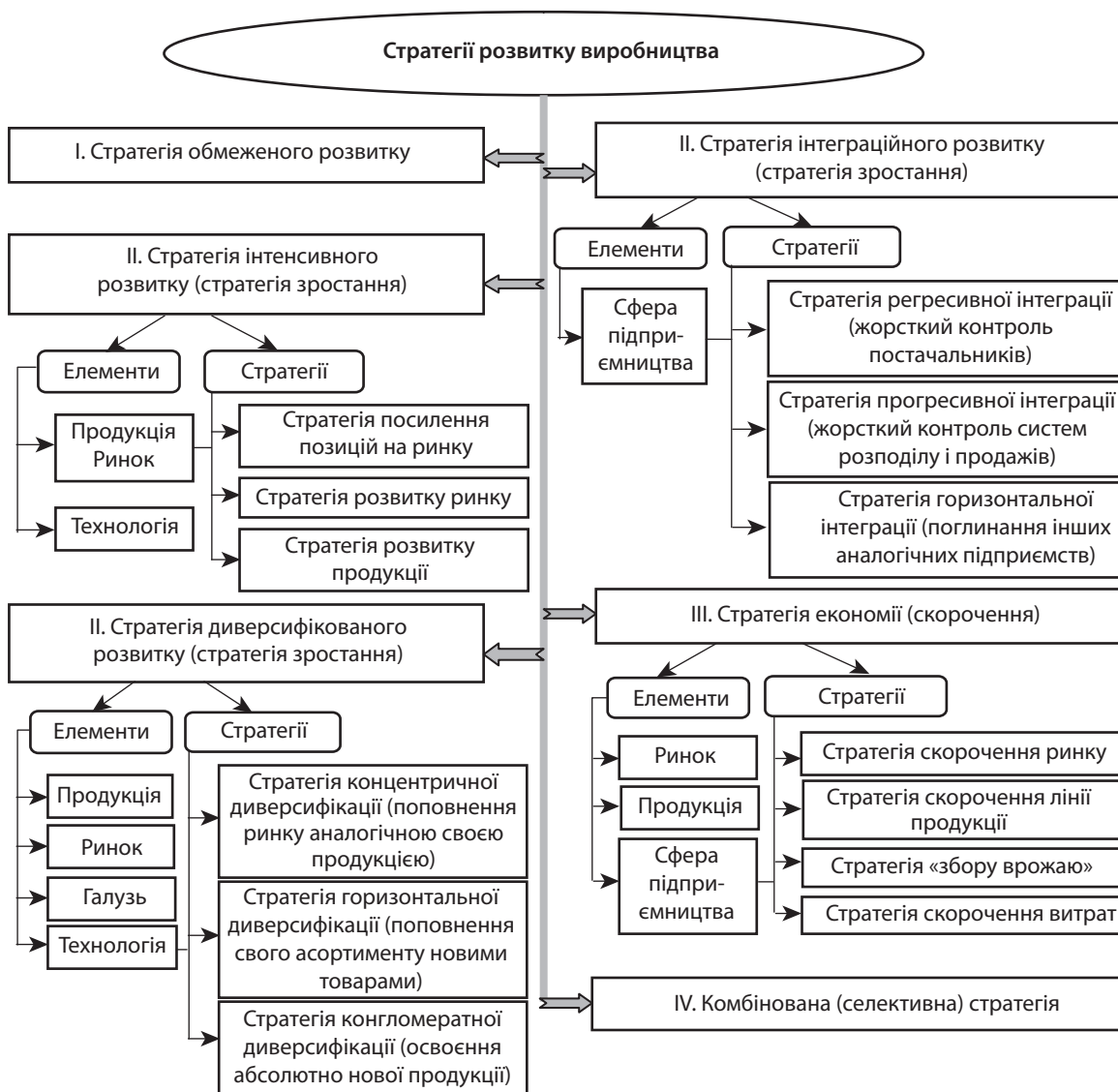


Рис. 2. Види виробничих стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств

Джерело: побудовано автором на основі [2; 3; 4 – 7].

ти управління діяльністю підприємства, розмежувати функції та повноваження в кожному підрозділі. Поряд з цим розробляються бізнес-завдання виробничої діяльності, тобто передбачувані дії підприємства на конкретному ринку з урахуванням особливостей продукції, що виробляється. Вони являють собою набір дій, направлених на розширення частки ринку та, відповідно, обсягів продажів, завоювання конкурентних переваг і, як наслідок, забезпечують нарощування прибутку.

Одним з основних складових елементів структури стратегії економічного розвитку сільськогосподарського підприємства на основі активізації виробничої діяльності є коригування функціональних напрямів: управління, асортиментна політика, цінова орієнтація, оптимізація збуту, особливості просування продукції (робіт, послуг) на ринку, використання інноваційно-інформаційних технологій тощо. Таке коригування сприяє досягненню поставлених бізнес-завдань і є етапом переходу від рівня стратегічного планування до оперативних планів за підрозділами.

Для обґрунтування стратегії економічного розвитку сільськогосподарських підприємств вважаємо за доцільне спочатку визначити їх стратегічні позиції на основі оцінки рівнів і типів їх розвитку, котрі комплексно відображатимуть одну з чотирьох стратегічних позицій (агресивна, конкурентна, консервативна чи оборонна). А вже потім, на підставі певного конкурентного і виробничо-технологічного стану підприємства, здійснити вибір оптимально можливої стратегії економічного розвитку його діяльності. При цьому необхідно з'ясувати, про який рівень стратегії йде мова, для чого нами на основі роботи [8] розроблено процес формування ієрархії стратегії економічного розвитку сільськогосподарських підприємств (рис. 4).

Для досягнення успіху стратегії мають бути погоджені та тісно взаємодіяти одна з одною. Кожен рівень, представлений на рис. 4, утворює стратегічне середовище для наступного рівня, тобто на стратегічний план нижнього рівня накладаються обмеження стратегій вищих рівнів ієрархії.

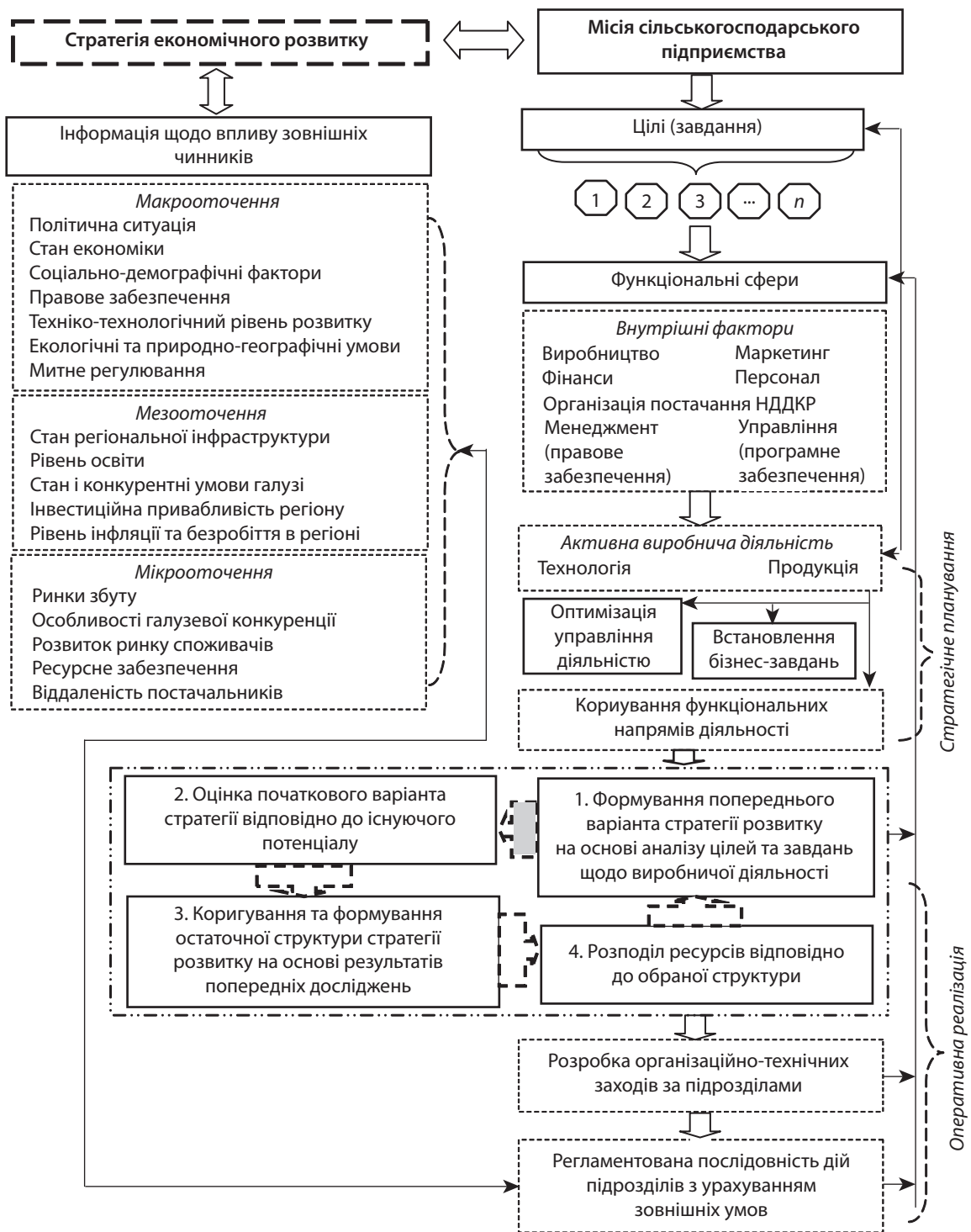


Рис. 3. Схема формування стратегії економічного розвитку сільськогосподарського підприємства в контексті активізації виробничої діяльності

Джерело: авторська розробка.

ВИСНОВКИ

Отже, процес формування та вибору стратегії економічного розвитку сільськогосподарського підприємства потребує системного підходу. При цьому важливо чітко визначити параметри, що відображатимуть конкурентні та виробничо-технологічні можливості сільськогосподарських підприємств і будуть відображати їх взаємозв'язки в процесі вибору стратегічної позиції. Це дозволить визначити найбільш оптимальну стратегію

економічного розвитку сільгоспідприємств у контексті активізації їх виробничої діяльності, більш обґрунтовано підійти до вибору альтернативних управлінських рішень та забезпечити збалансований розвиток підприємств у майбутньому.

ЛІТЕРАТУРА

1. Виханський О. С. Стратегическое управление : учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. / О. С. Виханский. – М. : Гардарики, 1998. – 296 с.

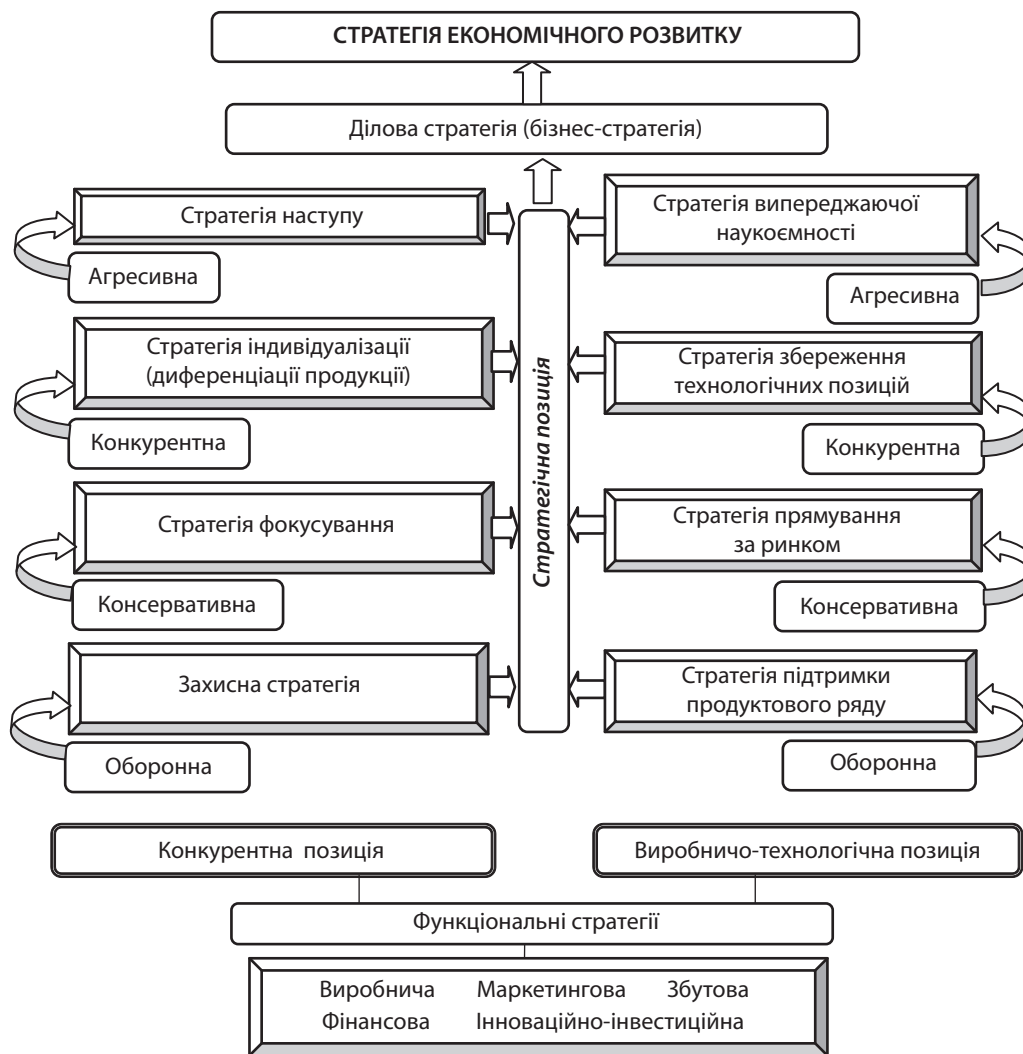


Рис. 4. Аналіз варіантів і вибір стратегії економічного розвитку сільськогосподарських підприємств залежно від ієрархічної структури

Джерело: авторська розробка.

2. Петрова А. Н. Стратегический менеджмент / Под ред. А. Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2005. – 496 с.

3. Горемыкин В. А. Экономическая стратегия предприятия / В. А. Горемыкин, О. А. Богомолов. – М.: Филинъ; Рилант, 2001. – 506 с.

4. Азарова А. О. Вибір, планування і реалізація стратегії розвитку підприємства / А. О. Азарова, Н. С. Желюк // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 12. – С. 91 – 100.

5. Золотаревський А. В. Створення стратегій економічного розвитку підприємства / А. В. Золотаревський // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 12. – С. 207 – 213.

6. Кашуба Я. М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємства / Я. М. Кашуба // Економіка та держава. – 2011. – № 9. – С. 16 – 17.

7. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: монографія / О. М. Тридід. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 364 с.

8. Фаузер В. В. Корпоративные стратегии / В. В. Фаузер [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.syktu.ru/vestnik/2005/2005-3/14.htm>

9. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004 – 2015 рр.) / Шляхом європейської інтеграції / Авт. кол.: А. С. Гальчинський, В. М. Геєць та ін. / Нац. ін-т стратег. досліджень, Ін-т економ. прогнозування НАНУ, Мін-во економіки України. – К.: ІВЦ Держкомстату України, 2004.

Науковий керівник: Пчелянська Г. О., кандидат економічних наук, доцент, учений секретар Вінницького національного аграрного університету

REFERENCES

Azarova, A. O., and Zheliuk, N. S. "Vybir, planuvannya i realizatsiia stratehii rozvytku pidpriemnytstva" [Selecting, planning and implementation of the strategy of business development]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 12 (2010): 91-100.

Fauzer, V. V. "Korporativnye strategii" [Corporate strategy]. <http://www.syktu.ru/vestnik/2005/2005-3/14.htm>

Goremykin, V. A., and Bogomolov, O. A. *Ekonomicheskaya strategiya predpriiatiia* [Economic strategy of the enterprise]. Moscow: Filin; Rilant, 2001.

Halchynskiy, A. S. et al. "Stratehiia ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku Ukrainy (2004 – 2015 r.)" [Strategy of economic and social development of Ukraine (2004 – 2015)]. In *Shliakhom ievropeiskoi intehratsii*. Kyiv: IVT's Derzhkomstatu Ukrainy, 2004.

Kashuba, Ya. M. "Vybir metodiv ta pidkhdov stratehichnoho upravlinnia rozvytkom pidpriemnytstva" [The choice of methods and approaches of strategic management of business development]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 9 (2011): 16-17.

Petrova, A. N. *Strategicheskii menedzhment* [Strategic Management]. St. Petersburg: Piter, 2005.

Trydid, O. M. *Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm stratehichnoho rozvytku pidpriemstva* [Organizational-economic mechanism of strategic corporate development]. Kharkiv: KhDEU, 2002.

Vikhanskiy, O. S. *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]. Moscow: Gardariki, 1998.

Zolotarevskiy, A. V. "Stvorennia stratehii ekonomichnoho rozvytku pidpriemnytstva" [Creating economic development strategies of the company]. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, no. 12 (2010): 207-213.