

УДК 005.21-043.83:631.11

ДОБРОВОЛЬСЬКА О.В., аспірантка  
Науковий керівник – ВИХОР М.В., канд. екон. наук  
Білоцерківський національний аграрний університет

## ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЇХ СПРЯМОВАНІСТЬ

У статті розглянуто різноманітні підходи видатних вчених до класифікації факторів формування стратегії підприємств. Проаналізовано специфічні особливості, що впливають як на стратегічний вибір сільськогосподарських підприємств, так і на результати їх діяльності. Показано сучасний стан економічного середовища, в якому функціонують вітчизняні підприємства. Висвітлена проблема державного регулювання аграрного сектору економіки.

**Ключові слова:** стратегія, фактори, специфічні особливості, галузь, стратегічний вибір, інвестиційні процеси, природно-економічні умови, бюджетні ресурси, природний потенціал.

**Постановка проблеми.** Процес функціонування підприємства зазнає впливу різних факторів зовнішнього середовища, що призводять до порушення ходу сільськогосподарського відтворення. У цих умовах зростає відповідальність за вибір найкращого способу дії в напрямку досягнення мети з урахуванням конкретної економічної ситуації як на самому підприємстві, так і в навколишньому середовищі. Активність зовнішнього сільськогосподарського середовища зростає разом з можливостями самого підприємства, правильне рішення не є вірогідним, і отримання його вимагає значних зусиль. При цьому необхідно розуміти, які економічні процеси стало впливають на виробничо-господарську діяльність сільськогосподарського підприємства. Нині в економічній теорії відсутній єдиний погляд на прогноз стратегічних позицій підприємства. У різних концептуальних побудовах він розглядається із різних сторін: як свого роду план, маневр, засіб обійти конкурента, як шаблон поведінки і погляд на навколишнє середовище.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженню впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на формування стратегії підприємств присвячено багато наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених. Серед них можна відзначити: Ф. Котлера, М. Портера, А. Томпсона, Р.А. Фатхутдінова, И. Ансоффа, Б. Карлоффа та ін. Оцінка окремих факторів у контексті формування стратегії аграрних підприємств представлена в роботах таких вітчизняних вчених: В.В. Юрчишина, О.В. Олійника, М.Я. Дем'яненко, О.М. Бородіна та інших. Але враховуючи складність і багатоаспектність цієї проблеми, вона потребує подальших досліджень.

**Мета дослідження** – виявлення і оцінка сутнісних факторів впливу на формування стратегії сільськогосподарських підприємств України та визначення спрямованості такого впливу в сучасних умовах.

**Матеріали і методи дослідження.** Матеріалами для дослідження слугували наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених щодо формування стратегії сільськогосподарських підприємств та впливу факторів на цей процес, стратегічного планування виробників сільськогосподарської продукції, звіти про стан зовнішньоекономічних відносин України і АПК за 2013 р. та стратегічні напрями розвитку сільського господарства України за період до 2020 р. Для реалізації поставленої мети використано загальнонаукові методи дослідження, зокрема логічний, розрахунково-конструктивний, економіко-статистичний.

**Результати дослідження та їх обговорення.** В узагальненому вигляді основними факторами, що впливають на формування стратегії підприємства, більшість дослідників називають наступні: специфічні ринкові можливості і загрози; соціальні, політичні і регулюючі норми; привабливість галузі і умови конкуренції; цінність і культура підприємства; сильні і слабкі сторони підприємства, його конкурентні можливості та особисті амбіції, філософія бізнесу та етичні сприйняття менеджерів [8]. Ф. Котлер до зовнішніх факторів відносить: демографічні, економічні, природні, науково-технічні, політичні та культурні фактори [6]. О.С. Віханський, до наведених вище факторів додає ще правові та міжнародне середовище [3].

З іншого боку, ефективна стратегія підприємства має максимально відповідати специфіці галузі та конкурентному навколишньому середовищу. Сільське господарство, як одна із провідних галузей національної економіки, має ряд специфічних особливостей, що значною мірою впливає на результати діяльності підприємства, зокрема:

- 1) аграрні підприємства функціонують в умовах ризику та невизначеності, що зумовлено впливом природно-кліматичних факторів на кінцеві результати виробництва [2];
- 2) головним засобом виробництва для сільського господарства є земля, тоді як для інших галузей вона є територіальною основою [7];
- 3) на результати господарської діяльності впливають різні ґрунтові та природно-кліматичні умови [2];
- 4) сільськогосподарське виробництво має сезонний характер, що зумовлює нерівномірне використання робочої сили, засобів виробництва та надходження коштів від реалізації продукції, а також сезонні коливання цін;
- 5) предмети праці знаходяться на одному місці, а засоби праці (трактори, машини, комбайни та ін.) постійно пересуваються. Це збільшує потребу в енергетичних ресурсах та технічних засобах [9];
- 6) через нерівномірне надходження коштів сільське господарство є досить *кредитомісткою* галуззю, що створює додаткове фінансове навантаження на неї [11].

Ці особливості повинні враховуватися менеджерами у формуванні стратегії функціонування сільськогосподарських підприємств, організації й управління виробництвом, визначенні економічної ефективності використання виробничих ресурсів з метою збільшення обсягів продукції та зменшення витрат на їх виробництво.

Одним із важливих факторів впливу на формування стратегії сільськогосподарських підприємств є світові тенденції зростання цін та попиту на продукти харчування. Крім інфляційних процесів, на це явище впливають й інші причини. По-перше, глобальне потепління, що, за даними деяких дослідників, знижує врожайність сільськогосподарських культур у світі на 5-7%. По-друге, використання великої кількості продукції рослинництва на відгодівлю худобі. По-третє, світове зростання цін на нафту, що супроводжується пошуком нових альтернативних джерел палива. Через це велика частина фуражного зерна використовується не для харчових цілей, а для виробництва біопалива (табл. 1).

Таблиця 1 – Світовий баланс виробництва і споживання зерна, млн. тонн

Показники	Маркетингові роки			2012-2013рр. у % до:	
	2010-2011 рр.	2011-2012 рр.	2012-2013 рр.	2010- 2011	2011-2012
Виробництво	2260.8	2356.9	2311.7	102,25	98,09
Пропозиція	2780.5	2854.9	2828.5	101,73	99,08
Торгівля	285.7	317.7	307.7	107,71	96,85
Споживання	2275.6	2331.0	2338.7	102,78	100,33
у тому числі:					
– для продовольчих цілей	982,5	997,5	1008,7	102,7	101,1
– для фуражних цілей	748,7	735,9	739,6	98,8	100,5
– інше споживання	306,4	329,0	356,7	116,4	108,4
Запаси на кінець періоду	498.0	516.8	497.3	99,86	96,23

Джерело: за даними FAO [14]

У 2012-2013 маркетинговому році на інше споживання використали на 27,7 млн. тонн, або 8,4% зерна більше, ніж у 2011-2012 маркетинговому році, а у 2011-2012 році – на 22,6 млн. тонн, або 7,4% більше, ніж у попередньому році.

Широке використання біопалива супроводжується підвищенням попиту на його сировину. Щорічно збільшуються посіви ріпаку, натомість зменшуються розміри посівних площ пшениці та соняшнику. За останні п'ять років посівні площі соняшнику зменшилися на 12,8%, зернових та зернобобових культур на 4,8%, водночас посівні площі ріпаку збільшились майже у 2 рази. Це обумовлено високою прибутковістю цієї культури. Так, ціна реалізації пшениці влітку-восени 2013 року складала 300-320 дол. за тону, а ціна реалізації ріпаку – 630-640 дол. за 1 тону [7].

Практика розвинених країн показує, що чисто ринковий механізм не в змозі регулювати ціни на аграрному ринку та створювати умови для сталого розвитку сільського господарства, тому необхідне державне втручання в ринкові механізми ціноутворення. Задача державного регулювання передбачає забезпечення збалансованості розподілу прибутку, виробництва, переробки та реалізації продукції.

Для стабільного економічного зростання України, крім інших чинників, необхідні значні інвестиційні ресурси. Але інвестиційна забезпеченість України протягом останніх років далеко не відповідає загальноприйнятим нормам, зокрема в аграрному секторі економіки. Потребу

українського сільського господарства в інвестиціях оцінюють в 60 млрд дол. США, що може призвести до збільшення валової продукції в 3 рази протягом 10-15 років.

Для порівняння зазначимо, що іноземні інвестори внесли в український аграрний сектор за останні десять років близько 2,8 млрд дол. США, що становить 6% від загального обсягу притоку іноземних інвестицій у вітчизняну економіку. Структура іноземного інвестування в АПК України представлена на рис. 1.

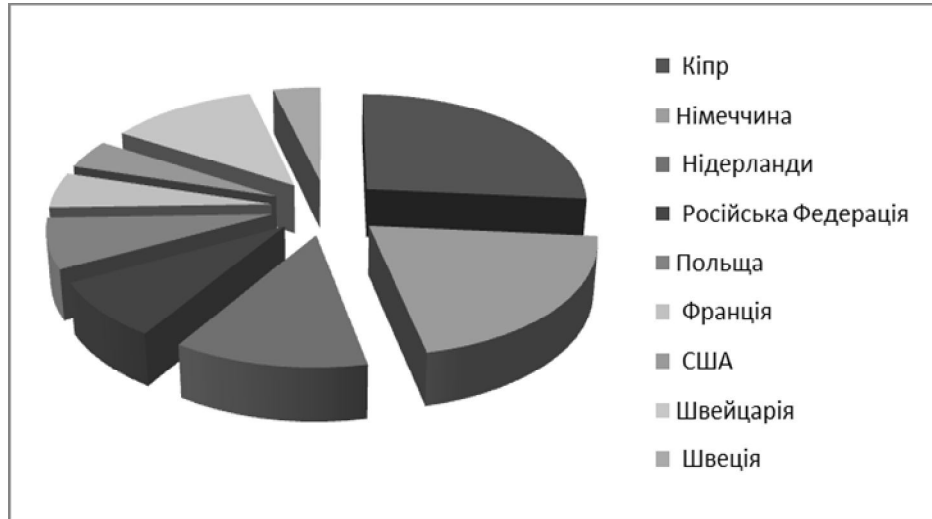


Рисунок 1. Структура іноземного інвестування АПК України у 2012 р., по країнах

*Джерело:* побудовано за даними [14]

Окрім цього, інвестиційні та економічні умови, в яких функціонують сільськогосподарські підприємства України, неможливо порівняти з умовами, які були створені у розвинутих країнах. Так, середня ставка по кредитах для сільськогосподарських виробників становить у США – 4,6 %, у Китаї – 5,3, у Франції – 6,6, а в Україні – 18-20 % [12].

Нинішній стан фінансового забезпечення сільськогосподарських виробників має ряд недоліків, що не дає змогу задовольнити потреби аграрного виробництва. Проблема полягає у нестачі кредитних ресурсів для забезпечення розвитку АПК, високій вартості банківських кредитів та складності процедури їх одержання. Суттєвого реформування потребує податкова політика через безсистемне надання податкових пільг суб'єктам аграрного ринку, що порушує конкурентне середовище. Обсяги наданих податкових пільг значно перевищують обсяги прямої бюджетної підтримки.

Державна фінансова підтримка не дає змогу сільськогосподарським підприємствам вирішити значущі проблеми, з якими вони стикаються у процесі виробництва та реалізації продукції (природно-економічні ризики, стан навколишнього середовища та сільських територій). Так, у державному бюджеті на 2013 рік передбачено виділення на цілі АПК 872 млн. грн, що утричі менше порівняно з 2012 роком. Відповідно питома вага вказаних видатків у загальних видатках державного бюджету становить лише 0,2%, тоді як у 2004-2007 рр. – 3,7–4,8 %. Через обмеженість бюджетних ресурсів обсяги фінансової підтримки галузі є недостатніми і не враховують реальних потреб розвитку аграрного сектору.

Для досягнення можливої врожайності ключовими факторами, що потребують врахування у виборі стратегії функціонування сільськогосподарських підприємств, є використання сучасної сільськогосподарської техніки та достатньої кількості добрив.

Порівняно із середньоєвропейськими показниками, сільськогосподарські підприємства в Україні використовують недостатню кількість тракторів та комбайнів. При цьому значна частина сільськогосподарських машин, що знаходяться в експлуатації, вже відпрацювали свій корисний ресурс та морально застаріли. Недостатній рівень механізації сільськогосподарського виробництва негативно впливає на рівень врожайності та спричиняє суттєві втрати врожаю на полях (рис.2).

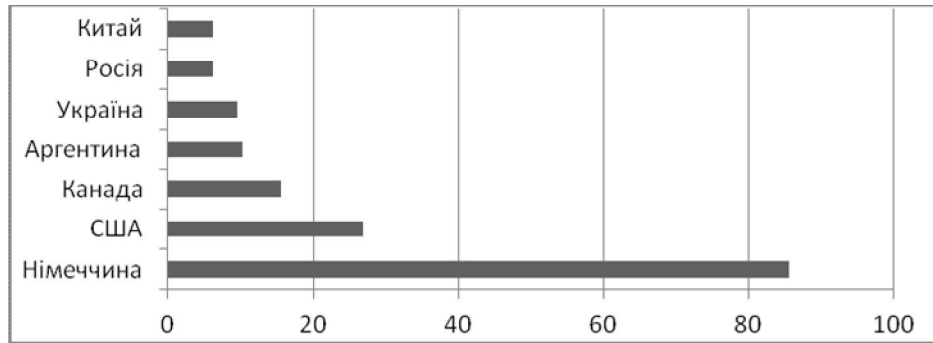


Рисунок 2. Кількість сільськогосподарських машин на 100 га землі, придатної для використання у сільському господарстві, шт.

Джерело: [13]

Через обмеженість фінансових ресурсів, за даними офіційної статистики, використання добрив сільськогосподарськими підприємствами в Україні зменшилось із 48 кг/га у 2009 році до 10 кг/га у 2013 році (рис.3).

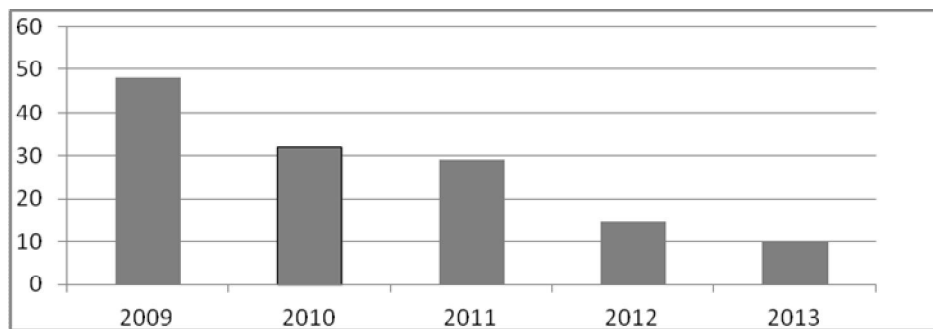


Рисунок 3. Використання добрив у сільському господарстві України, кг/га.

Джерело: [7]

Ще однією важливою групою факторів, що впливають на стратегічний вибір сільськогосподарських підприємств, є природно-кліматичні. Україна має значні можливості для розвитку аграрного сектору, зокрема сприятливі ґрунтово-кліматичні умови, родючі землі для отримання врожаїв сільськогосподарських культур в достатніх обсягах для забезпечення внутрішніх потреб і формування експортного потенціалу [4].

Тому раціональне природокористування, охорона довкілля, забезпечення екологічно безпечних умов життєдіяльності людини – головні умови сталого розвитку України. Екологічна ситуація в країні, на жаль, залишається напруженою. Згідно з даними Державної служби статистики, у 2013 р. в атмосферу надійшло 2,1 млн. т забруднювальних речовин. Викиди парникових газів, до яких відносять метан та оксид азоту, становили відповідно 459,6 та 6,7 тис. т. Крім цих речовин, у 2013 р. в атмосферу було викинуто 95,0 млн т діоксиду вуглецю, що негативно впливає на клімат та здоров'я нації. У 2013 р. на природоохоронну діяльність було витрачено понад 60 млн грн.

**Висновок.** У ході наукового дослідження визначено широке коло специфічних факторів, що впливають не тільки на стратегічний вибір сільськогосподарських підприємств, а й на результати їх діяльності. Знання цих факторів дасть змогу як підприємству, так і державі в цілому, забезпечити конкурентоспроможність продукції на світовому ринку, тому ця проблема є актуальною і потребує подальшого вивчення.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 415 с.
2. Бородіна О.М. Державна підтримка сільського господарства: концепція, механізми, ефективність / О.М. Бородіна // Економіка і прогнозування. – 2006. – №1. – С. 109-125.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. / О.С. Виханский– М.: Гардарики, 2002. – 296 с.
4. Дем'яненко М.Я. Державна підтримка як фактор забезпечення конкурентоспроможного аграрного виробництва / М.Я. Дем'яненко, Ф.В. Іванина // Економіка АПК.– 2009.– № 9.– С. 3–9.
5. Карлоф Б. Деловая стратегия / Пер с англ.; Науч. ред. и авт. послесл. В.А. Приписнов. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
6. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер; [пер. с англ. В.Б. Боброва] – М. : Прогресс, 1991. – 702 с.
7. Олійник В. Нашу птицю – «за границю» б / Валентина Олійник // Агробізнес сьогодні. – 2007. – № 15–16. – С. 30–32.

8. Портер М. Стратегія конкуренції [текст] : Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Портер, Е. Майкл. [пер. с англ.]. – К. : Основи, 1997. – 390 с.
9. Томпсон-мл. А.А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа: Пер. с англ. / А.А. Томпсон-мл., А.Дж. Стрикленд. — М., 2006. – 12-е изд. – 928 с.
10. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Дело, 2001.
11. Юрчишин В.В. Сільські території як системоутворюючі фактори розвитку аграрного сектору економіки / В.В. Юрчишин // Економіка АПК. – 2005. – №3(125). – С. 3–10.
12. [http://me.kmu.gov.ua/file/link/229593/file/Mmo\\_1%20\(98\).pdf](http://me.kmu.gov.ua/file/link/229593/file/Mmo_1%20(98).pdf)
13. <http://www.apk-inform.com>
14. <http://www.fas.usda.gov>
15. <http://www.ukrstat.gov.ua>

#### REFERENCES

1. Ansoff Y. Novaja korporativnaja strategija / Y. Ansoff. – SPb. : Pyter, 1999. – 415 s.
2. Borodina O.M. Derzhavna pidtrymka sil's'kogo gospodarstva: koncepcija, mehanizmy, efektyvnist' / O.M. Borodina // Ekonomika i prognozuvannja. – 2006. – №1. – S. 109-125.
3. Vyhanskyj O.S. Strategycheskoe upravlenye: uchebnyk. – 2-e yzd., pererab. y dop. / O.S. Vyhanskyj– M.: Gardaryky, 2002. – 296 s.
4. Dem'janenko M.Ja. Derzhavna pidtrymka jak faktor zabespechennja konkurentospromozhnogo agrarnogo vyrobnyctva / M.Ja. Dem'janenko, F.V. Ivanyna // Ekonomika APK.– 2009.– № 9.– S. 3–9.
5. Karlof B. Delovaja strategija / Per s angl.; Nauch. red. y avt. poslesl. V.A. Prypysnov. - M.: Экономыка, 1991. – 239 s.
6. Kotler F. Osnovy marketynga / F. Kotler; [per. s angl. V.B. Bobrova] – М. : Progress, 1991. – 702 s.
7. Olijnyk V. Nashu pytju – «za granycju» b ... / Valentyna Olijnyk // Agrobiznes s'ogodni. – 2007. – № 15–16. – S. 30–32.
8. Porter M. Strategija konkurencii' [tekst] : Metodyka analizu galuzej i dijal'nosti konkurentiv / M. Porter, E. Majkl., [per. s angl.]. – К. : Osnovy, 1997. – 390 s.
9. Tompson-ml A.A. Strategycheskyj menedzhment. Koncepcyy y sytuacyy dlja analy za: Per. s angl. / A.A. Tompson-ml., A.Dzh. Stryklend. – М., 2006. –12-е yzd. – 928 s.
10. Fathutdynov R.A. Strategycheskyj menedzhment / R.A. Fathutdynov. — М. : Delo, 2001.
11. Jurchyshyn V.V. Sil's'ki terytorii' jak systemoutvorjuchy faktory rozvytku agrarnogo sektora ekonomiky / V.V. Jurchyshyn // Ekonomika APK. – 2005. - №3(125). – S. 3-10.
12. [http://me.kmu.gov.ua/file/link/229593/file/Mmo\\_1%20\(98\).pdf](http://me.kmu.gov.ua/file/link/229593/file/Mmo_1%20(98).pdf)
13. <http://www.apk-inform.com>
14. <http://www.fas.usda.gov>
15. <http://www.ukrstat.gov.ua>

#### **Факторы формирования стратегии сельскохозяйственных предприятий и их направленность**

##### **Е.В. Добровольская**

В статье рассмотрены различные подходы выдающихся ученых по классификации факторов формирования стратегии предприятий. Проанализированы специфические особенности, влияющие как на стратегический выбор сельскохозяйственных предприятий, так и на результаты их деятельности. Представлено современное состояние экономической среды, в которой функционируют отечественные предприятия. Освещена проблема государственного регулирования аграрного сектора экономики.

**Ключевые слова:** стратегия, факторы, специфические особенности, сфера, стратегический выбор, инвестиционные процессы, естественно-экономические условия, бюджетные ресурсы, природный потенциал.

*Надійшла 18.03.2014 р.*