

СУЧАСНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

© 2017 МЕЛЬНИК О. В.

УДК 330.3:338.6:51-77

Мельник О. В. Сучасні аспекти стратегічного управління в аграрному секторі економіки України

У статті викладено теоретичні аспекти стратегічного управління на базі характеристик основних етапів сучасної моделі стратегічного управління ресурсним потенціалом сільськогосподарського виробництва, специфічних методів прийняття стратегічних рішень та засобів їх практичної реалізації. Виокремлено категорії ресурсного планування. Намічено шляхи переходу до нової стратегії розвитку аграрного сектора економіки. Розглянуто фактори управління виробничими ресурсами в сільськогосподарському виробництві. Сформульовано авторський підхід до принципів реалізації стратегії в управлінні виробничими ресурсами систем аграрного спрямування, визначено переваги аграрного сектора економіки при впровадженні його стратегічної орієнтації. Виділено ключові моменти, які необхідно враховувати в процесі розроблення стратегії. Окреслено прикладні засади розробки стратегії управління в контексті підходу ENPARD.

Ключові слова: стратегічне управління, принципи стратегічного управління, виробничі ресурси, ефективність та результативність управління.

Табл.: 1. **Бібл.:** 11.

Мельник Ольга Василівна – аспірантка, Вінницький національний аграрний університет (вул. Сонячна, 3, Вінниця, 21008, Україна)

E-mail: epidersia@ukr.net

УДК 330.3:338.6:51-77

UDC 330.3:338.6:51-77

Мельник О. В. Современные аспекты стратегического управления в аграрном секторе экономики Украины

В статье изложены теоретические аспекты стратегического управления на базе характеристик основных этапов современной модели стратегического управления ресурсным потенциалом сельскохозяйственного производства, специфических методов принятия стратегических решений и средств их практической реализации. Выделены категории ресурсного планирования. Намечены пути перехода к новой стратегии развития аграрного сектора экономики. Рассмотрены факторы управления производственными ресурсами в сельскохозяйственном производстве. Сформулирован авторский подход к принципам реализации стратегии в управлении производственными ресурсами систем аграрного направления, определены преимущества аграрного сектора экономики при внедрении его стратегической ориентации. Выделены ключевые моменты, которые необходимо учитывать при разработке стратегии. Определены прикладные основы разработки стратегии управления в контексте подхода ENPARD.

Ключевые слова: стратегическое управление, принципы стратегического управления, производственные ресурсы, эффективность и результативность управления.

Табл.: 1. **Библ.:** 11.

Мельник Ольга Васильевна – аспирантка, Винницкий национальный аграрный университет (ул. Солнечная, 3, Винница, 21008, Украина)

E-mail: epidersia@ukr.net

Melnyk O. V. The Contemporary Aspects of Strategic Management in the Agrarian Sector of the Ukrainian Economy

The article outlines the theoretical aspects of strategic management based on the characteristics of the major phases of the modern model of strategic management of the resource potential of agricultural production, the specific methods of strategic decision-making as well as the means of implementation into practice. The resource planning categories have been allocated. The ways to move towards a new strategy for the development of the agrarian economy sector have been targeted. Consideration was given to factors in the management of productive resources in the agricultural production. An author's own approach to the principles for the implementation of strategy in the management of productive resources of the systems with agrarian direction has been formulated, advantages of the agrarian economy sector in the implementation of its strategic orientation have been determined. The key points that need to be taken into account in the development of a strategy have been allocated. The application framework for development of a management strategy has been defined in the context of the ENPARD approach.

Keywords: strategic management, principles of strategic management, production resources, efficiency and effectiveness of management.

Tbl.: 1. **Bibl.:** 11.

Melnyk Olga V. – Postgraduate Student, Vinnitsa National Agrarian University (3 Soniachna Str., Vinnytsia, 21008, Ukraine)

E-mail: epidersia@ukr.net

У період поступової інтеграції України у світову економіку, посилення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках важливого значення набувають ефективного формування та використання наявних виробничих ресурсів у сільськогосподарському виробництві й подальше вдосконалення управління ними, адже виробничі ресурси відіграють вирішальну роль в економічному відновленні та забезпеченні конкурентоспроможності сільськогосподарського виробництва. З урахуванням зазначеного Україна має залучитись до модернізації виробничого потенціалу на основі впровадження нових технологій, розвитку ресурсної бази виробництва, що потребує розробки відповідної стратегії, у тому числі в контексті підходу ENPARD та Стратегії сталого розвитку України до 2020 р.

Згадана Стратегія визначає основні проблеми, принципи та підходи щодо державних інтервенцій у сільське господарство, котрі містять позитивні тенденції в галузі рослинництва та негативні тенденції у тваринництві. Вона також окреслює проблеми використання ґрунтів, розвитку сільської місцевості, низького рівня доходів у сільських районах.

Пов'язана з вищезазначеним проблема вдосконалення управління виробничими ресурсами з метою поліпшення їх раціонального використання є широкою і багатогранною. Вона охоплює значний комплекс питань теоретичного, методологічного та прикладного характеру, містить і такі аспекти, як техніко-технологічні, економічні, соціальні, які, своєю чергою, потребують розгляду на різних рівнях управління – загальнодержав-

ному, галузевому, регіональному та на рівні підприємств [1, с. 46].

У сучасних умовах питання щодо управління виробничими ресурсами в сільськогосподарському виробництві набувають нового змісту та вимагають переосмислення підходів до формування відповідної стратегії розвитку. Головними завданнями аграрного виробництва є подолання негативних тенденцій уповільненого економічного зростання, зупинення спаду виробництва, підвищення ефективності використання виробничих ресурсів [1, с. 46]. Усе це потребує, на нашу думку, модернізації сільськогосподарського виробництва шляхом впровадження інноваційних технологій, скорочення виробничих витрат та ін.; це вимагає також інновацій, високої результативності процесів, які відбуваються у сільськогосподарському виробництві, ефективного використання ресурсів, створення відповідної доданої вартості.

Дослідженню як теоретичних, так і практичних аспектів стратегічного управління присвятили свої праці вітчизняні та зарубіжні вчені В. Андрійчук, І. Ансоф, Н. Буреннікова, Ф. Бутинець, В. Василенко, А. Грязнов, Н. Дацій, П. Друкер, Г. Кірейцев, Р. Робінсон, А. Стрікленд, А. Томпсон та ін.

Невирішеною частиною проблеми є питання щодо розробки концепції стратегічного розвитку аграрного сектора України з метою підвищення агропродовольчого потенціалу на основі результативного використання виробничих ресурсів, що сприятиме коригуванню загального вектора розвитку сільськогосподарського виробництва.

Метою статті є висвітлення результатів дослідження щодо стратегічного управління в аграрному секторі економіки України як фактора підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва.

Широта предмета дослідження зумовлює методологічну потребу у використанні системного підходу з додатковими компонентами (структурно-функціонального аналізу, синергетики, еволюційної економіки) в рамках загальної методології стратегічного управління. Непередбачувані зміни в зовнішньому середовищі сприяють використанню в управлінні аграрним виробництвом нових методів аналізу, планування, розроблення конкурентних стратегій, систем взаємодії з виробниками та постачальниками ресурсів.

Неможна не погодитися з автором І. А. Ігнат'євою [2, с. 9], яка зауважує, що реакцією на зміну умов функціонування аграрного сектора, котрі орієнтувалися на виробництво, є нова система управління, яка поєднує в собі тактичне, оперативне та стратегічне управління з притаманними йому загальними та конкретними функціями.

Ринкові відносини висувають низку нових вимог до формування й розробки структур управління, посилення ролі держави в регулюванні, забезпечення самостійності економічних систем різноманітних рівнів і типів аграрного сектора економіки. Під економічною системою розумітимемо впорядковану відповідним чином множину елементів, а отже, й видів економічної діяльності людей, у процесі їх взаємодії, спрямованих на

виробництво, обмін, розподіл, споживання відповідних продуктів, а також на регулювання такої діяльності відповідно до вимог економічних законів і мети суспільства. Ці елементи взаємодіють один з одним, їм притаманні структурність, зв'язки, рух, просторово-часові й інші загальні та специфічні властивості.

Спираючись на теорію загального менеджменту, *стратегічне управління виробничими ресурсами* в сільськогосподарському виробництві можна розглядати як *сукупність специфічних процесів* з прийняття управлінських рішень щодо формування місії та визначення цілей стосовно вибору та реалізації стратегії ефективного використання виробничих ресурсів у ринковому середовищі.

Важливим етапом стратегічного управління є процес реалізації стратегії, тобто формування дієвої організаційної структури та кадрового потенціалу, які здатні досягти поставленої мети. Поява стратегічного управління – це новий етап розвитку управлінської науки. Цьому сприяли як об'єктивні, так і суб'єктивні причини. Стратегічне управління формувалося поетапно. Можна виділити такі особливості управління для кожного з цих етапів: управління, що здійснювалось по факту – контроль після завершення події; управління на основі екстраполяції; управління, що ґрунтується на передбаченні; управління на базі гнучких рішень.

Стратегічне управління економічною системою певного типу та рівня аграрного сектора економіки – це цілеспрямовані дії щодо прийняття та реалізації стратегічних рішень, які формуються в умовах невизначеності й нестабільності зовнішнього середовища, зорієнтовані на власні фінансові, трудові та виробничі ресурси.

Розробка стратегії ефективного управління виробничими ресурсами системи в сільському господарстві вимагає від менеджерів досягнення збалансованості функціонування основних її елементів: цілей, персоналу, технологій та структури. Використання ресурсів має здійснюватися за допомогою передових технічних і технологічних елементів ресурсного потенціалу аграрного сектора. Застосування прогресивних технологій вимагає втручання у виробничий процес кваліфікованого персоналу, зумовлює поділ виробничих функцій та формування робочих місць. Формування ефективного виробництва потребує побудови адекватної системи управління, здатної до реалізації завдань з ефективного використання виробничих ресурсів.

Методологія розробки стратегії управління ресурсами в аграрному секторі економіки базується на застосуванні принципів, специфічних методів прийняття стратегічних рішень та засобів їх практичної реалізації, які дають змогу сільськогосподарським виробникам раціонально використовувати свій ресурсний потенціал з урахуванням вимог нестабільного зовнішнього середовища з метою реалізації поставлених цілей.

Науковцями використовуються як загальні принципи менеджменту, так і принципи, що притаманні лише стратегічному управлінню. Узагальнивши теоретичні здобутки дослідників, сформулюємо власний підхід до принципів, які можна використати при реалізації стратегії в управлінні виробничими ресурсами певної систе-

ми аграрного спрямування (табл. 1). Використання методичних принципів при реалізації стратегії управління ресурсами систем аграрного спрямування дозволяє обґрунтувати теоретичні аспекти та визначити пріоритетні напрями управління цими ресурсами. Застосування

операційних принципів у ході реалізації стратегії управління зазначеними ресурсами дозволяє оцінити дієвість використання виробничих ресурсів, побудувати комплексну модель управління цими ресурсами та запропонувати напрями оптимізації виробничих ресурсів.

Таблиця 1

Характеристика принципів при реалізації стратегії управління ресурсами системи аграрного спрямування

Принцип	Характерні особливості та зміст
Методичні принципи	
Пріоритетності	Визначає необхідність встановлення пріоритетів досягнення цілей та пріоритетів реалізації стратегії. В умовах використання внутрішнього потенціалу та обмежених ресурсів система не може забезпечувати усі визначені цілі та стратегії одночасно. Віддає пріоритети тій чи іншій цілі та стратегії, встановлює послідовність реалізації стратегій, виходячи із співвідношення позитивних результатів та витрат
Обґрунтованості	Кожне положення стратегії має підтверджуватися науковими дослідженнями. Обґрунтованість забезпечує реалістичність стратегії. Недостатньо обґрунтована стратегія породжує результати, які істотно відрізняються від очікуваних, не забезпечує конкурентоспроможності системи
Адекватності	Суттєвою загрозою для стратегії є некритичне запозичення її, перенесення в інші економічні реалії, навіть якщо вона за певних умов забезпечила успішні результати. Стратегія повинна максимально враховувати і використовувати національні, регіональні особливості конкретної економічної ситуації, в якій вона реалізується
Прозорості	Стратегія повинна мати чіткий і зрозумілий виклад, містити механізми доведення її положень, логіки та цільових орієнтирів до виконавців
Спадковості	Характеризує закономірний перехід від головних ознак існуючого ресурсного потенціалу до бажаного потенціалу при визначенні стратегій функціонування системи. Визначення наявного ресурсного потенціалу є важливим чинником, оскільки неможливо приймати ефективні управлінські рішення щодо функціонування системи в майбутньому, не володіючи інформацією про те, якими ресурсами володіє система нині, і які використовуватиме в майбутньому
Коригування	Характеризує необхідність постійного проведення змін у цілях та стратегіях для їх узгодження з поточними умовами діяльності системи. Стратегічне управління передбачає своєчасне прийняття стратегічних рішень відповідно до умов та обставин, змінюючи ці цілі та коригуючи розроблені стратегії
Концентрації зусиль	Визначає, що при виборі стратегій необхідно концентрувати зусилля на пріоритетних напрямках функціонування системи, які мають високу вірогідність успіху.
Зіставлення	Визначає технологію проведення перспективного аналізу. Результати оцінювання ресурсного потенціалу системи не матимуть об'єктивний характер, якщо її складові не будуть зіставлені з відповідними чинниками зовнішнього середовища. Лише такий аналіз дозволить обрати правильну гіпотезу щодо умов та можливостей майбутнього використання ресурсного потенціалу системи
Синергізму	Визначає правила формування механізму реалізації стратегій діяльності системи. Враховує можливі синергетичні ефекти при прогнозуванні стратегічних результатів розвитку системи. Стратегічне управління повинно формуватися як єдина система виконання усіх загальних функцій управління. Взаємозв'язок між різними видами функціонування системи має забезпечувати єдність напрямів цього функціонування
Операційні принципи	
Моделювання ресурсної стійкості	Використання моделей для оцінювання ресурсної стійкості системи, з метою отримання якісної та кількісної оцінки й проведення аналізу ризиків, вибору ресурсних стратегій і прогнозування їх впливу на зміни економічного стану системи
Економічний моніторинг	Безперервний аналіз економічної ситуації, процесу реалізації інвестиційних проектів, параметрів стійкості ресурсів з метою своєчасного виявлення відхилень та прийняття управлінських рішень
Комплексне управління	Управління ресурсним потенціалом у довгостроковому, короткостроковому та оперативному періодах, використовуючи при цьому прийоми стратегічного, інноваційного, інвестиційного антикризового менеджменту
Підконтрольності	Стратегічна програма має бути доступною не лише щодо сприйняття, а й щодо її здійснення, містити чітко визначені критерії її реалізації, досягнення конкретних результатів, передбачати застосування чітких її оцінок
Логічності	Пропоновані стратегічні рішення мають базуватися на глибокому аналізі ситуації, обґрунтованих висновках, бути чітко вмотивованими, системними та зрозумілими

Джерело: складено на основі власних досліджень і за [3, с. 86]

Застосування розглянутих принципів має відбуватися комплексно, вони взаємопов'язані, їх дотримання системами аграрного спрямування забезпечує ефективніше управління виробничими ресурсами. Отже, виділення методичних та операційних принципів дозволяє певним чином формалізувати процеси управління виробничими ресурсами в аграрному секторі. Використання стратегії управління виробничими ресурсами системами аграрного спрямування має бути гнучким, що уможлиблює як пристосування до змін, так і своєчасну взаємодію зі споживачем та мінливим навколишнім середовищем.

Як зазначалося вище, *стратегічне управління виробничими ресурсами* в сільськогосподарському виробництві можна розглядати як сукупність *специфічних процесів* з прийняття управлінських рішень щодо формування місії та визначення цілей стосовно вибору та реалізації стратегії ефективного використання виробничих ресурсів у ринковому середовищі.

Сучасній моделі стратегічного управління ресурсним потенціалом сільськогосподарського виробництва притаманні такі етапи (процеси), як: визначення місії; формування стратегічних цілей; формування системи цілей; розробка стратегій досягнення цілей та механізм реалізації стратегії. У моделях стратегічного менеджменту, що пропонуються в сучасних літературних джерелах, ці процеси відносять до стратегічного планування [4, с. 94].

Формування місії та цілей деякими авторами пропонується здійснювати після детального аналізу стратегічних проблем, що виникають у процесі функціонування систем та їхньому зовнішньому оточенні (зазначений підхід використовується П. Друкером на етапі розроблення методології стратегічного планування); сучасна модель стратегічного управління окреслене вище відносить до самостійного етапу, що забезпечується виконанням функції «ціле встановлення» [5, с. 19].

У діючих системах аграрного спрямування не існує різкого переходу від однієї (старої) стратегії до іншої – нової. Це складний перехідний період пошуку шляхів, що ведуть до досягнення довгострокових цілей. Тому розробка нової стратегії відбувається паралельно виконанню діючої стратегії. Впроваджуючи стратегічну орієнтацію, аграрний сектор може отримати такі переваги:

- ✦ можливість враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів;
- ✦ здатність зробити виробництво більш керованим, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань;
- ✦ спрощення роботи по забезпеченню довго- та короткострокових ефективності та прибутковості;
- ✦ можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості систем аграрного спрямування та окремих їх підсистем до змін;

- ✦ розвиток ресурсного потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей;
- ✦ забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, мотивації, контролю та аналізу;
- ✦ здійснення більш ефективного розподілу ресурсів та їх концентрація на досягнення певних цілей;
- ✦ з'являється змога передбачити можливі ризики функціонування аграрного сектора [3, с. 72].

При впровадженні стратегії управління ресурсами в сільськогосподарському виробництві необхідно враховувати, принаймні, три ключові фактори:

- ✦ *по-перше*, забезпеченість ресурсами;
- ✦ *по-друге*, характер та ступінь зміни організаційної структури та культури системи аграрного спрямування з метою їх адаптації до нової стратегії;
- ✦ *по-третє*, управління змінами щодо процесу функціонування системи аналогічно [3, с. 73] щодо підприємств.

Зміна ресурсної бази залежить від міри відмінності нової стратегії від базової. З цієї точки зору в ресурсному плануванні можливо виокремити три категорії. *Перша категорія* – це стратегії, що потребують незначних змін у ресурсній базі на зразок мінімального збільшення фінансування для незначного розширення виробництва та залучення додаткового персоналу з метою ліквідації дефіциту робочої сили. Однак стратегія незначних змін може потребувати продажу окремих видів активів чи незначного скорочення людських ресурсів.

До *другої категорії* відносять стратегії, що вимагають суттєвого збільшення ресурсної бази для забезпечення програми росту. З цією метою використовують внутрішній перерозподіл ресурсів та купівлю додаткових ресурсів від зовнішніх постачальників. Перерозподіл ресурсів означає їх скорочення в одних ланцюгах вартості та збільшення в інших ланцюгах або продаж обладнання з метою інвестування отриманих коштів у зону зростання.

Третя категорія стратегій передбачає скорочення ресурсної бази у зв'язку з тим, що виробництво знаходиться в зоні спаду. Якщо після аудиту ресурсів з'ясується, що система містить занадто велику кількість ресурсів (багато службовців, значну площу земельних угідь та ін.), то вживаються заходи для їх скорочення. Надлишок капіталу чи фізичних ресурсів можуть бути успішно реінвестовані в ті сфери бізнесу, які пов'язані з поживленими ринками.

Для того, щоб виробничі ресурси задовольняли вимогам обраної стратегії, їх постійно розвивають та контролюють. Не менш важливою проблемою планування виробничих ресурсів є забезпечення їх прогресивності. Для сільськогосподарського виробництва, наприклад, у промисловому птахівництві, це є особливо актуальним у частині технологічного обладнання, а також компонентів систем автоматизованого управління

процесами вирощування, відгодівлі, виготовлення напівфабрикатів та реалізації споживачам з використанням інформаційних ресурсів та комп'ютерної техніки.

Прикладні питання розробки стратегії вирішуються не лише визначенням параметрів, що впливають на вибір варіантів стратегії та методів, за якими слідує моделі деталізації, а й забезпеченням реальних стратегічних змін. Стратегія управління виробничими ресурсами полягає у вмінні моделювати ситуацію, здатності виявляти необхідність змін, можливості втілювати стратегію на практиці.

Слід погодитися з думкою Ю. Лапігіна, який стверджує, що при розробленні стратегії управління виробничими ресурсами в аграрному виробництві можливі два підходи. Перший – коли припускають, що всі можливі зміни та процеси, що відбуваються в ході реалізації стратегії, є визначеними та піддаються управлінню. Сама стратегія зводиться лише до визначення цілей та розробці стратегічного плану дій в аграрному виробництві для досягнення намічених цілей. Проте така ситуація можлива лише в короткий проміжок часу, оскільки швидкість зміни зовнішнього середовища постійно зростає. Ефективність управління в такому разі значною мірою визначається здатністю отримати переваги від використання змін та можливостей, що при цьому виникають. Другий підхід полягає у визначенні тільки напрямку розвитку аграрного виробництва, який дасть змогу досягти поставлених цілей. У такому випадку стратегія складається як з продуманих цілеспрямованих дій, так і з реакції на непередбачуваний розвиток подій [6, с. 34].

Формування ефективної стратегії розвитку сільського господарства України визначається перш за все необхідністю повноцінного забезпечення, з одного боку, продовольчої безпеки країни, а з іншого – перетворення аграрного комплексу у високопродуктивну галузь національної економіки. Вирішення таких важливих завдань можливе лише з використанням стратегічного управління в сільському господарстві, а отже, впровадження конкурентних стратегій, здатних забезпечити достойне місце на вітчизняному та зарубіжному ринку, набуває важливого значення [7, с. 65].

Для реалізації зазначених напрямів слід відмітити такі типи конкурентних стратегій, які можна використовувати в контексті забезпечення ефективності використання ресурсного потенціалу:

- ✦ стратегія досягнення лідерства на ринку за рахунок низьких витрат;
- ✦ стратегія диверсифікованого виробництва;
- ✦ стратегія диференціації на локальному ринку;
- ✦ стратегія обслуговування на невеликих сегментах ринку;
- ✦ стратегія інтеграції та кооперації [8, с. 5].

При цьому слід виділити такі ключові моменти, які необхідно враховувати в процесі розроблення стратегії управління виробничими ресурсами систем аграрного спрямування:

1. Вибір та розробка стратегії обов'язково повинні розпочинатися з вивчення рівня та динаміки платоспроможного попиту, ємкості та структури регіонального

ринку сільськогосподарської продукції. Таке вивчення передбачає проведення кон'юнктурного аналізу ринку, а також діагностики конкурентного середовища ринку [9, с. 37–48].

2. Розроблення ефективної стратегії сільськогосподарського виробництва має спиратися на стратегію аграрного сектора регіону, що набуває особливої актуальності в умовах взаємної інтеграції економічних напрямів розвитку регіонів країни. Слід погодитися з думкою О. С. Віханського [10, с. 239], який заострює увагу на тому, що в стратегічному управлінні стратегія розглядається як довгостроковий, якісно новий напрям розвитку аграрного виробництва стосовно засобів та форм діяльності, системи внутрішніх та зовнішніх чинників. І якщо цілі вказують на те, що саме має бути отримане в ході виробництва, то стратегія відповідає на питання, в який спосіб та за допомогою яких дій можна досягти поставлених цілей в умовах мінливості зовнішнього оточення. Таке розуміння стратегії дає можливість реалізувати намічені цілі у відповідності до існуючих реалій, тим самим вільно обираючи способи та можливості досягнення дієвого кінцевого результату.

3. Використання ресурсного потенціалу необхідно узгодити з розробленою стратегією. Серед найважливіших умов ефективного використання ресурсів і, відповідно, стратегії є їх правильний розподіл в часі. Оскільки зовнішнє середовище є досить динамічним та стохастичним, то і можливості, на які орієнтована стратегія, є нестабільними, відсутність необхідних ресурсів у потрібний момент часу може призвести до поразки реалізації навіть ретельно продуманої стратегії. Допомогою в такому разі може стати використання таких інструментів, як розробка та виконання бюджетів розподілу грошових коштів, запасів, капіталовкладень, продажів та ін.

Стратегічне управління у аграрному секторі має свої особливості. До факторів, що впливають на стратегічне управління в сільському господарстві, на нашу думку, слід віднести такі: природно-кліматичні умови, територіальне розосередження виробництва, сезонність виробництва, обмежена диверсифікація сільськогосподарської продукції, котра зумовлює диспаритет цін на сільськогосподарську продукцію та на промислові товари для виробництва сільськогосподарської продукції, велика кількість організаційно-правових форм господарювання.

Основними пріоритетами стратегії розвитку аграрного сектора України мають бути: розвиток виробництва сільськогосподарських культур; збільшення виробництва продукції тваринництва; завершення земельної реформи; здійснення відповідних заходів із підвищення ефективності та результативності сільськогосподарського виробництва й із вдосконалення механізму регулювання цін з поєднанням ринкових принципів і ефективного державного регулювання, зі створенням ефективної інфраструктури ринку, з подальшим розвитком сільськогосподарської кооперації тощо. Реалізація цієї стратегії має сприяти імплементації ініціативи ENPARD (Програми Європейського сусідства для сільського господарства та сільського розвитку) в Україні за

тьома пріоритетними сферами: економічним зростанням і розвитком сільських територій; безпечністю продовольства і продовольчою безпекою; розвитком інфраструктури сільських територій.

Отже, реалізація стратегії потребує активної постановки і втілення свідомих цілей з урахуванням впливів зовнішнього середовища; врахування виробничих, науково-технічних, технологічних, соціально-економічних, екологічних, інституціональних, організаційних та інших умов зростання й розвитку економіки; застосування принципів, функцій, задач, методів, які пов'язують за допомогою стратегії управління для досягнення відповідного результату на основі певної інформації для прийняття науково обґрунтованого управлінського рішення [11]. Управлінське рішення встановлює шляхи розв'язання проблеми та зміст організаційної роботи щодо їхньої реалізації.

ВИСНОВКИ

Вибір стратегії управління виробничими ресурсами в сільськогосподарському виробництві та її виконання є основними складовими стратегічного управління. Роль ресурсів у стратегічному управлінні є важливою не лише тому, що без них аграрне виробництво не досягне стратегічної мети. Ресурси – це потенціал сільськогосподарського виробництва.

Формування та ефективне використання ресурсного потенціалу аграрного сектора економіки суттєво залежить від використання сучасної методології, а, отже, від принципів, елементного наповнення, чинників стратегічного управління та впровадження конкурентних стратегій як невід'ємної його частини, здатних забезпечити аграрному виробництву достойне місце на вітчизняному та зарубіжному ринках.

Застосування стратегічного управління в аграрному секторі економіки дозволить стабілізувати ситуацію в галузі, забезпечити ефективне її функціонування в довготривалій перспективі, її швидку адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища, що потребує подальшого дослідження. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств: підручник. Київ: КНЕУ, 2002. 624 с.
2. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2012. 480 с.
3. Піняга Н. О. Ефективності використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Львів: НАУ, 2016. 249 с.
4. Попов С. А. Стратегическое управление. М.: ИНФРА-М, 2010. 304 с.
5. Drucker P. F. People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management. New York: Harper&Row, 1977, 19 p.
6. Лapyгин Ю. Н. Стратегический менеджмент. М.: Инфра-М, 2009. 236 с.
7. Підлісецький Г. М., Толкач М. І. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу аграрного сектора. *Економіка АПК*. 2008. № 5. С. 65–66.
8. Лупенко Ю. О., Месель-Веселяк В. Я. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року. К.: ННЦ «ІАЕ», 2012. 182 с.

9. Боровских Н. Конкурентные стратегии: методология формирования и развития. *Маркетинг*. 2005. № 2. С. 37–48.

10. Виханский О. С. Стратегическое управление. М.: Издательство МГУ, 2005. 252 с.

11. Буреннікова Н. В., Ярмоленко В. О. SEE-управління на базі складових результативності як засіб підвищення дієвості процесу функціонування складних систем: сутність, методологія. *Бізнес Інформ*. 2016. № 1. С. 145–152.

Науковий керівник – Буреннікова Н. В., доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри моделювання та інформаційних технологій в економіці, Вінницький національний аграрний університет

REFERENCES

Andriiuchuk, V. H. *Ekonomika ahrarnykh pidpriemstv* [Economics of agricultural enterprises]. Kyiv: KNEU, 2002.

Borovskikh, N. "Konkurentnyye strategii: metodologiya formirovaniya i razvitiya" [Competitive strategy: methodology of formation and development]. *Marketing*, no. 2 (2005): 37-48.

Buriennikova, N. V. Yarmolenko V. O. "SEE-upravlinnia na bazi skladovykh rezultatyvosti yak zasib pidvyshchennia diievosti protsesu funktsionuvannia skladnykh system: sutnist, metodolohiia" [SEE-management based on components of performance as a means of improving the effectiveness of the operation of complex systems: the nature, methodology]. *Biznes Inform*, no. 1 (2016): 145-152.

Drucker, P. F. *People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management*. New York: Harper&Row, 1977.

Ihnatieva, I. A. *Stratehichnyi menedzhment* [Strategic management]. Kyiv: Karavela, 2012.

Lapygin, Yu. N. *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management]. Moscow: Infra-M, 2009.

Lupenko, Yu. O., and Mesel-Veseliaka, V. Ya. *Stratehichni napriamy rozvytku silskoho hospodarstva Ukrainy na period do 2020 roku* [Strategic directions of development of agriculture of Ukraine till 2020]. Kyiv: NNTs «ІАЕ», 2012.

Pidlisetskyi, H. M., and Tolkach, M. I. "Pidvyshchennia efektyvnosti vykorystannia resursnoho potentsialu ahrarnoho sektora" [Improving the efficiency of use of resource potential of agrarian sector]. *Ekonomika APK*, no. 5 (2008): 65-66.

Popov, S. A. *Strategicheskoye upravleniye* [Strategic management]. Moscow: INFRA-M, 2010.

Piniaha, N. O. "Efektyvnosti vykorystannia resursnoho potentsialu silskohospodarskykh pidpriemstv" [The efficiency of use of resource potential of agricultural enterprises]. *Dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04*, 2016.

Vikhanskiy, O. S. *Strategicheskoye upravleniye* [Strategic management]. Moscow: Izd-vo MGU, 2005.