

**Катерина Валеріївна КРАВЕЦЬ**

кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри економічної теорії і маркетингу,  
Луганський національний аграрний університет  
містечко ЛНАУ, м. Луганськ, 91008, Україна  
E-mail: kravetskateryna@gmail.com  
Телефон: +380642582687

**КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ  
ЛУГАНСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

Кравець, К. В. Концепція стратегічного управління аграрними підприємствами Луганської області [Текст] / Катерина Валеріївна Кравець // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2014. – Том 16. – № 2. – С. 98-104. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

**Вступ.** *Визначальним чинником розвитку будь-якого підприємства є сформована керівництвом стратегія, яка дозволяє досягти певної поставленої мети. В умовах конкуренції, яка посилюється на регіональному ринку аграрної продукції, коли один неправильний крок може коштувати значних втрат, а іноді й банкрутства підприємства, поступово проходять часи інтуїтивного ухвалення рішень з боку керівництва підприємств на основі суб'єктивного вибору напрямів і шляхів розвитку учасників ринку. Все більш жорстко ставиться проблема вибору чіткої та узгодженої стратегії, політики стратегічного управління і планування як для кожного підприємства окремо, так і для галузі загалом.*

**Мета.** *Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні концепції стратегічного управління аграрними підприємствами Луганської області. Постановка мети визначила необхідність вирішення завдань, які полягають у розробці цілей зазначеної концепції та у пошуку нових підходів до управління аграрними підприємствами.*

**Метод (методологія).** *Теоретичною та методичною основою дослідження є діалектичний метод пізнання та системний підхід до вивчення економічних явищ і процесів, наукові роботи вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів з питань стратегічного підходу в управлінні підприємствами.*

**Результати.** *Дослідження показали, що концепція розвитку аграрних підприємств області полягає в розробці стратегії і тактики їх поведінки на ринку. У ході проведеного дослідження розроблено типову концепцію стратегічного розвитку аграрних підприємств, яка містить такі цілі стратегічного управління: підвищення ефективності і забезпечення розвитку діяльності аграрного підприємства; збільшення частки доходу аграрних підприємств у бюджеті області; забезпечення продовольчої безпеки. Доведено, що реалізація вказаних у концепції цілей сприятиме збалансованому використанню ресурсів та отриманню конкурентоздатної продукції, зростанню добробуту жителів області, а своєчасний та об'єктивний контроль дозволить підвищити ефективність запланованих заходів.*

**Ключові слова:** стратегія; концепція; стратегічне управління; аграрні підприємства.

**Екатерина Валерьевна КРАВЕЦ**

**КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ АГРАРНЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ  
ЛУГАНСКОЙ ОБЛАСТИ**

**Аннотация**

**Введение.** *Определяющим фактором развития любого предприятия является сформированная руководством стратегия, которая позволяет достичь определенной поставленной цели. В условиях конкуренции, которая усиливается на региональном рынке аграрной продукции, когда один неверный шаг может стоить значительных потерь, а иногда и банкротства предприятия, постепенно проходят времена интуитивного принятия решений со стороны руководства предприятий на основе субъективного выбора направлений и путей развития участников рынка. Все более жестко ставится проблема выбора четкой и согласованной стратегии, политики стратегического управления и*

---

планирования как для каждого предприятия отдельно, так и для отрасли в целом.

**Цель.** Цель статьи заключается в теоретическом обосновании концепции стратегического управления аграрными предприятиями Луганской области. Постановка цели определила необходимость решения задач статьи, которые заключаются в разработке целей указанной концепции и в поиске новых подходов управления аграрными предприятиями.

**Метод (методология).** Теоретической и методической основой исследования является диалектический метод познания и системный подход к изучению экономических явлений и процессов, научные работы отечественных и зарубежных ученых-экономистов по вопросам стратегического подхода в управлении предприятиями.

**Результаты.** Исследования показали, что концепция развития аграрных предприятий области заключается в разработке стратегии и тактики их поведения на рынке. В ходе проведенного исследования разработана типовая концепция развития аграрных предприятий, которая включает такие цели стратегического управления: повышение эффективности и развития деятельности аграрного предприятия; увеличение доли дохода аграрных предприятий в бюджете области; обеспечение продовольственной безопасности. Доказано, что реализация указанных в концепции целей способствует сбалансированному использованию ресурсов и получению конкурентоспособной продукции, росту благосостояния жителей области, а своевременный и объективный контроль позволит повысить эффективность запланированных мероприятий.

**Ключевые слова:** стратегия; концепция; стратегическое управление; аграрные предприятия.

**Kateryna Valeriivna KRAVETS**

PhD in Economics,  
Senior Lecturer of Department of Economic Theory and Marketing,  
Lugansk National Agrarian University,  
LNAU town, Lugansk, 91008, Ukraine  
E-mail: kravetskateryna@gmail.com  
Phone: +380642582687

## **CONCEPT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF LUGANSK REGION AGRICULTURAL ENTERPRISES**

### **Abstract**

**Introduction.** The determining factor of the development of any enterprise is a strategy formed by its leadership that can achieve a certain goal. In a competitive environment that strengthens on regional agricultural market, where one wrong move could cost you significant losses, and sometimes even the enterprise bankruptcy, the time of intuitive decision making based on the subjective choice of directions and ways of market participants gradually passes away. The problem of choosing a clear and coherent strategy, policy and strategic management planning for each company separately and for the industry as a whole raises sharply.

**Purpose.** The aim of the paper is the theoretical justification of the concept of strategic management of agricultural enterprises of Lugansk region. Setting of the goal has identified the need to develop the purposes of the mentioned concept and new approaches of agricultural enterprises management.

**Method (methodology).** Theoretical and methodological basis of the study is the dialectical method of cognition and systematic approach to the study of economic phenomena and processes, research work of national and foreign scientists-economists regarding strategic approach to the management of enterprises.

**Results.** Studies have shown that the concept of agricultural enterprises of the region is to develop strategies and tactics of their behavior in the market. In the course of the study, a typical concept of strategic development of agricultural enterprises is developed. It includes such strategic management objectives as: to improve efficiency and ensure the development of agricultural enterprises; to increase the share of income of agricultural enterprises in the budget area; to provide food security. It is proved that the realization of these goals will contribute to the concept of sustainable use of resources and obtaining of competitive products, growth of welfare of the inhabitants of the region, and timely and objective control will increase the effectiveness of planned activities.

**Keywords:** strategy; concept; strategic management; agricultural enterprises.

**JEL classification:** L29, O13

---

---

## Вступ

Аграрний сектор України з його базовою складовою – сільським господарством – є системотвірним у національній економіці, що формує фактори збереження суверенності держави – продовольчу та у визначених межах економічну, екологічну та енергетичну безпеку держави, забезпечує розвиток технологічно пов'язаних галузей національної економіки, утворює ринок сільськогосподарської продукції та продовольства [7, с. 3]. Розвиток галузі сільського господарства, її вдосконалення — це процес, який необхідно прогнозувати, планувати, регулювати, контролювати, тобто необхідно розробляти концепцію розвитку, забезпечувати та контролювати її реалізацію.

Теоретичним і методологічним аспектам стратегічного підходу в управлінні підприємствами присвячено значну кількість робіт зарубіжних і вітчизняних вчених, таких, як Г. Армстронг, В. Вонг, Ф. Котлер, Ю. О. Лупенко, В. Я. Месель-Веселяк, П. Т. Саблук, В. Г. Ткаченко та ін. Однак при здійсненні на Україні економічних реформ дії підприємства та його керівництва зводяться здебільшого лише до простого реагування на зміни, тобто рух вслід за подіями. Саме невизначеність та надзвичайний динамізм ринків нашої держави підкреслюють необхідність використання концепції стратегічного управління.

### Мета та завдання статті

Метою статті є теоретичне обґрунтування концепції стратегічного управління аграрними підприємствами Луганської області. Постановка мети визначила необхідність вирішення завдань, що полягають у розробці цілей зазначеної концепції та у пошуку нових підходів до управління аграрними підприємствами.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Термін «концепція» походить від латинського слова «conceptio» – сприйняття і має декілька тлумачень. По-перше, під концепцією розуміють систему поглядів на певні явища, спосіб розуміння явищ, дій, теорії. По-друге, концепція – це форма і засіб наукового пізнання, що є способом розуміння, пояснення, тлумачення основної ідеї, теорії; науково обґрунтоване і логічно доведене вираження основного змісту теорії, але, на відміну від теорії останньої, воно ще не може бути втіленим у систему точних наукових понять. По-третє, в економіці під концепцією розуміють систему поглядів, помислів, що визначають основний напрям, стратегію і тактику реалізації бізнесово-підприємницьких проєктів, програм [5, с. 368]. Окрім цього, термін «концепція» можна використовувати як позначення основоположної ідеї, єдиного задуму чого-небудь. Програмний документ про розвиток території є розгорнутим викладом цілісної основоположної ідеї, яка втілена в стратегічних цілях і конкретній системі приватних завдань, реальність якої підтверджена відповідним ресурсним забезпеченням [3, с. 4].

Концепція розвитку аграрних підприємств, на нашу думку, полягає в розробці стратегії і тактики їх поведінки на ринку і має вирішувати наступні завдання: ефективне використання виробничих ресурсів; використання нововведень у сфері маркетингу; розробка стратегій спеціалізації, кооперації і інтеграції виробництва; застосування логістичних підходів і лізингу; соціальний розвиток трудових колективів; поліпшення кваліфікації працівників; екологічні проблеми; контролінг діяльності підприємств [5, с. 373].

Вирішальне значення в управлінні аграрними підприємствами має здатність системи управління не тільки вирішувати ключові проблеми аграрного сектору, а й нівелювати негативні вияви об'єктивних за характером та специфічних для нього чинників, а саме: суперечливість економічних інтересів виробників та соціальних інтересів споживачів сільськогосподарської продукції та продовольства; неможливість оперативного реагування виробників сільськогосподарської сировини на зміну обсягів попиту споживачів через сезонний та тривалий у часі процес агровиробництва; організаційна розрізненість сільськогосподарських виробників та складність у виробленні консолідованої позиції у захисті своїх інтересів порівняно із споживачами сільськогосподарської продукції – підприємствами переробної та харчової промисловості; територіальна розосередженість сільськогосподарських виробників, що визначає вплив зональних природно-кліматичних умов на формування економічних результатів діяльності; економічна нерівність різних за розмірами сільськогосподарських товаровиробників [7, с. 6].

Важливим напрямом в управлінні аграрними підприємствами є виявлення ринкових потреб і наявність власних ресурсів. Отже, перш ніж сформулювати завдання, необхідно вивчити ринок і скоректувати діяльність аграрних підприємств відповідно до його потреб. Можливість аграрного підприємства успішно конкурувати на ринку визначатиметься двома основними чинниками. Перший полягає в здатності підприємства виявити і врахувати дію конкурентних сил і їх динаміку, другий передбачає його можливості мобілізувати та управляти ресурсами, необхідними для реалізації обраної конкурентної стратегії.

Важливим стратегічним напрямом розвитку діяльності аграрних підприємств є запровадження стратегічного управління сільським господарством [6, с. 89].

---

---

Для досягнення зазначеного напрямку передбачається реалізація наступних пріоритетних завдань:

- здійснити перехід на стратегічне управління розвитком сільського господарства на місцевому, регіональному та державному рівнях управління;
- визначити цілі та здійснювати контроль за дотриманням норм ведення сільськогосподарської діяльності, розробленням стратегій, виконанням програм та проектів розвитку;
- запровадити в практику господарського і державного управління науково обґрунтовані виробничі стандарти належного ведення сільськогосподарської діяльності;
- здійснити організаційні заходи з розробки місцевих (районних, сільських (селищних) програм розвитку сільського господарства з метою збільшення доходів від сільського господарства за рахунок раціонального використання земельних, природно-кліматичних, інших ресурсних і просторових переваг сільських територій;
- здійснити організаційні заходи з розроблення обласних, регіональних та державної цільових програм розвитку сільського господарства з метою концентрації ресурсів на виконання проектів і заходів щодо забезпечення продовольчої незалежності держави (регіону) та стимулювання інноваційного розвитку сільського господарства.

Для виконання цих заходів необхідне законодавчо-нормативне, організаційне та фінансове забезпечення. Серед очікуваних результатів від реалізації вищеперелічених пріоритетних завдань буде запровадження механізму стратегічного управління розвитком сільського господарства країни, регулювання обсягів виробництва сільськогосподарської продукції для забезпечення продовольчої незалежності держави та нарощування експортного потенціалу галузі [6, с. 90].

Нами була розроблена типова концепція стратегічного розвитку аграрних підприємств, яка передбачає низку цілей і завдань, що з них витікають. Підвищення ефективності та забезпечення розвитку діяльності аграрних підприємств – перша ціль концепції. Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі завдання, як вдосконалення конкурентоспроможності, збільшення прибутку. Цю мету і завдання, що стоять перед нею, можливо вирішити шляхом залучення пільгових кредитів, субсидій і модернізації виробництва, тобто застосування сучасної техніки, устаткування та новітніх технологій.

Друга ціль спрямована на збільшення частки доходу аграрних підприємств у бюджеті області. Тут можна виділити наступні завдання: збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції сільського господарства; розвиток інфраструктури; розвиток переробної бази; забезпечення пріоритетного використання місцевої сировини. Щоб поліпшити результат підприємства, важливо виявити конкурентні переваги області. До них, зокрема, належать: географічне розташування; природно-кліматичні умови; рівень економічного розвитку; інфраструктура; комунікаційні можливості; кадровий, науковий, освітній потенціал [4, с. 154].

Для реалізації вищеперелічених напрямів варто застосувати стратегію диференціації продукту, яка дозволить просувати продукт, зважаючи на його високу якість та екологічну безпеку. Сегментація ринку має на увазі виділення найбільш вигідних груп споживачів і розробку програми маркетингового впливу, що дозволить підприємству безпомилково визначити можливості клієнтів.

У програму маркетингового впливу можна залучити постійний моніторинг ринку, SWOT-аналіз і вивчення стратегії конкурентів. Цілі, завдання та результати вищенаведених заходів стосовно стратегічного управління аграрними підприємствами Луганської області можна зобразити у таблиці 1.

Окрім перелічених у таблиці 1 положень концепції стратегічного управління аграрними підприємствами Луганської області, варто зазначити, що пріоритетними напрямами досягнення стратегічних цілей є наступні:

1. Науково-освітнє забезпечення аграрного виробництва:

- підготовка висококваліфікованих фахівців для аграрного сектору економіки;
- інтеграція освіти, науки та виробництва в аграрному секторі економіки;
- створення ефективної системи підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів.

2. Забезпечення розвитку соціальної сфери села:

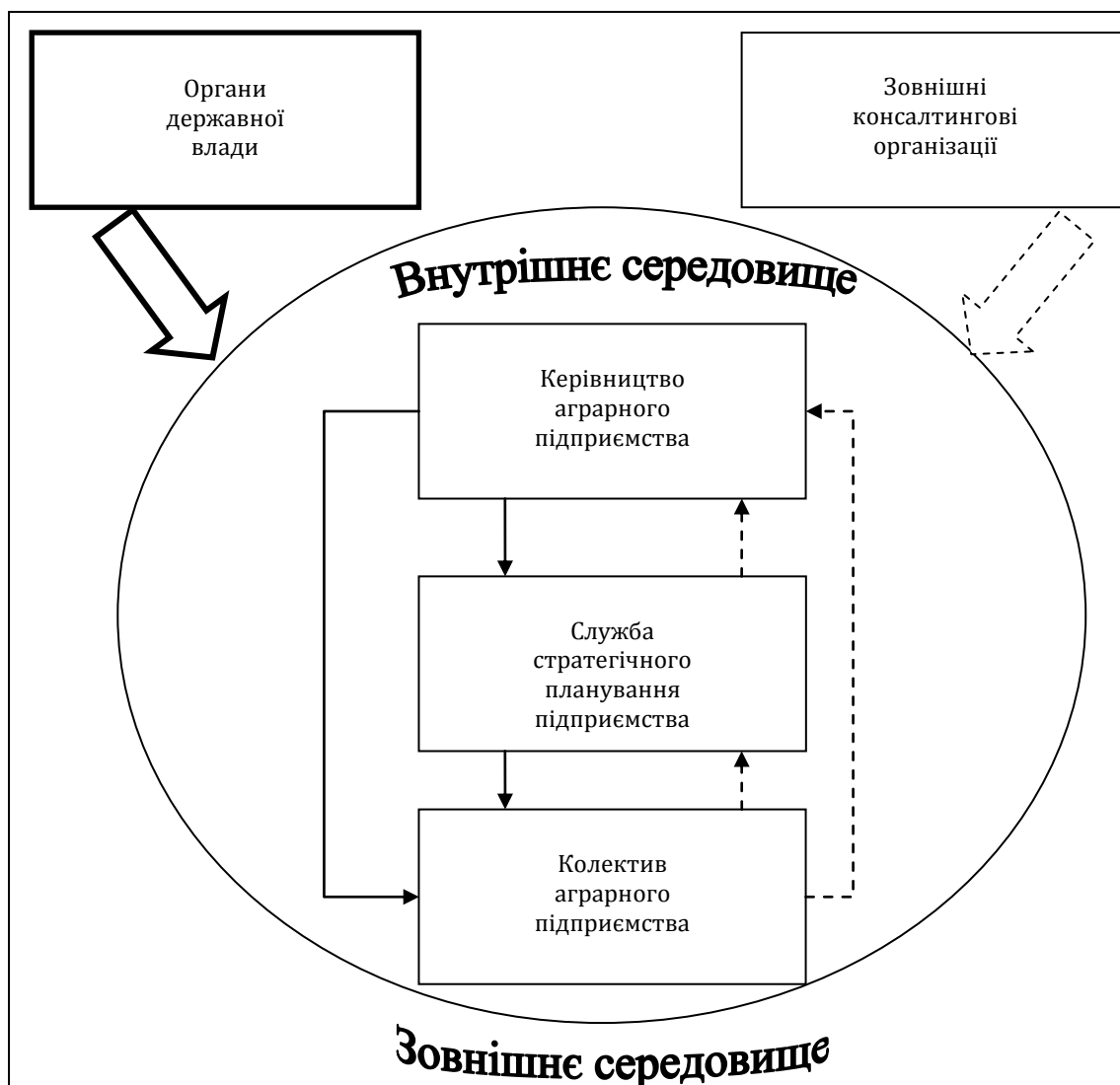
- сприяння розвитку соціальної інфраструктури в сільській місцевості;
- підвищення ролі сільських громад у економічному розвитку територій;
- сприяння закріпленню у сільській місцевості кваліфікованих спеціалістів в аграрному секторі [7, с. 15].

Реалізація зазначених напрямів дасть змогу забезпечити підвищення заробітної плати працівників сільського господарства і рівня життя сільського населення та збільшення обсягу видатків на соціальну розбудову села [7, с. 16].

У ринкових умовах діяльність керівництва аграрного підприємства повинна бути скоординованою та обґрунтованою. Доцільно систематизувати роботу різних відділів підприємства для ефективнішого ухвалення управлінського рішення. Схематично стратегічне управління на аграрному підприємстві може бути репрезентоване таким чином (рис. 1).

**Таблиця 1. Основні положення концепції стратегічного управління аграрними підприємствами Луганської області**

Цілі стратегічного управління аграрними підприємствами у Луганській області	Завдання	Способи реалізації
Підвищення ефективності та забезпечення розвитку діяльності аграрного підприємства	Вдосконалення конкурентоспроможності продукту. Збільшення прибутку	Залучення пільгових кредитів і субсидій, модернізація виробництва.
Збільшення частки доходу аграрних підприємств у бюджеті області	Збільшення об'ємів виробництва і реалізації продукції аграрних підприємств. Розвиток інфраструктури, переробної промисловості. Використання місцевої сировини	Формування попиту на товари місцевого виробництва, могутньої матеріальної бази та ефективної збутової мережі. Застосування методів логістики
Забезпечення продовольчої безпеки	Оптимізація потреб населення в продуктах харчування. Проведення закупівельних інтервенцій. Контроль руху продовольства на території області	Прогнозування зростання чисельності населення. Забезпечення управління якістю продукції.



**Рис. 1. Схема стратегічного управління на аграрному підприємстві**

Ключову позицію у здійсненні стратегічного управління на аграрному підприємстві посідає служба стратегічного планування підприємства. На підставі зібраних даних, у процесі взаємодії з колективом підприємства, консалтинговими фірмами, органами державної влади та іншими вищими організаціями вона прогнозує розвиток підприємства, і подає план заходів на розгляд керівництву. Керівництво може, відповідно, або прийняти, або відхилити, повернути його на доопрацювання.

Регіональні концепції повинні бути узгоджені із змістом державних концепцій, цільових програм, індикативних планів розвитку національної економіки та соціальної сфери. З позицій системного підходу регіональна концепція відносно державної виступає як підсистема, що входить до складу загальної системи. Це означає наявність відносної автономності та якісної своєрідності кожної підсистеми при збереженні єдиних системотвірних властивостей у всіх підсистемах, що забезпечує досягнення цілей та ефективність функціонування системи загалом. Таким чином, дотримання принципів системного підходу при формуванні організаційно-методичної бази є умовою реалістичності та результативності концепції стратегічного управління. Ми вважаємо, що розробкою концепції повинні займатися висококваліфіковані фахівці в області економічної теорії, макроекономічного прогнозування та планування, адміністративного та цивільного права. Прийнята типова форма концепції повинна бути затверджена у відповідному порядку і реалізована.

Особливої уваги вимагають питання поточних організаційних заходів щодо реалізації концепції, такі, як: комплексна оцінка стартових умов; формування системи стандартів, які закладаються в основу розробки комплексу цільових показників концепції; визначення конкретного списку відповідальних виконавців за етапами реалізації концепції; календарний план реалізації концепції; розрахунок потреби у ресурсах; кваліфікаційний рівень розробників; планування соціально-економічного моніторингу ходу реалізації концепції; здійснення коректування значень цільових показників у разі потреби; поточна оцінка змін чинників зовнішнього середовища, що впливають на хід реалізації концепції; оцінка кінцевих результатів та ефективності реалізації концепції.

Істотним чинником, що впливає на зростання ефективності концепції, може стати застосування контролінгу. Контролінг доцільно використовувати також у процесі управління підприємствами. Функція контролю повинна охоплювати всі етапи роботи над концепцією. Оцінка проводиться з позицій можливості реалізації цілей і наявності необхідних ресурсів, оптимальності передбачуваного способу використання цих ресурсів, доцільності вибору хронологічних термінів виконання кожного етапу. Контроль значною мірою спирається на результати моніторингу, що забезпечує достовірність висновків.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Підводячи підсумки в роботі, хочемо зазначити наступне.

Концепція розвитку аграрних підприємств області полягає в розробці стратегії і тактики їх поведінки на ринку. З позицій системного підходу регіональна концепція по відношенню до державної концепції виступає як підсистема, що входить до складу загальної системи. Дотримання, таким чином, принципів системного підходу при формуванні організаційно-методичної бази є умовою реалістичності та результативності концепції стратегічного управління.

У ході проведеного дослідження нами була розроблена типова концепція стратегічного розвитку аграрних підприємств, яка містить такі цілі стратегічного управління: підвищення ефективності і забезпечення розвитку діяльності аграрного підприємства; збільшення частки доходу аграрних підприємств у бюджеті області; забезпечення продовольчої безпеки. Реалізація вказаних у концепції цілей сприятиме збалансованому використанню ресурсів та отриманню конкурентоздатної продукції, зростанню добробуту жителів області, а своєчасний та об'єктивний контроль дозволить підвищити ефективність запланованих заходів. Проведений аналіз показав, що для досягнення вказаних у концепції цілей необхідна державна підтримка та координація діяльності аграрних підприємств.

### **Список літератури**

1. *Аграрний сектор економіки України (стан і перспективи розвитку) / [М. В. Присяжнюк та ін. ] ; за ред. М. В. Присяжнюка [та ін. ] ; ННЦ „Ін-т аграр. економіки”. – К. : [ННЦ ІАЕ], 2011. – 1008 с.*
2. *Аграрной реформе – комплексное решение [Текст] : монография / под общ. ред. В. Г. Ткаченко, В. И. Богачева. – Луганск : Кн. світ, 2001. – 133 с.*
3. *Комов, В. Г. Стратегическое планирование – важнейшее условие эффективной предпринимательской деятельности в АПК [Текст] / В. Г. Комов // Аграр. наука. – 2008. – № 10. – С. 3–5.*
4. *Новикова Н. И. Технология стратегического управления [Текст] / Н. И. Новикова // Вестн. Челяб. гос. ун-та. – 2008. – С. 154–160.*
5. *Основы маркетинга [Текст] / Филип Котлер, Гари Армстронг, Джон Сондерс, Вероника Вонг ; [общ. ред. Н. В. Шульпиной]. – 2-е европ. изд. Новое изд. – М. и др. : Вильямс, 2000. – 943 с. : ил.*

- 
6. *Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року [Текст] / За ред. Ю. О. Лупенка, В. Я. Месель-Веселяка. – К. : ННЦ "ІАЕ", 2012. – 182 с.*
  7. *Стратегія розвитку аграрного сектору економіки (на період до 2020 року) [Текст] : проект. – К. : Нац. наук. центр „Ін-т аграр. економіки”, 2012. – 17 с.*
  8. *Ткаченко В. Г. Основы маркетинговой деятельности фирмы [Текст] : учеб. пособие / В. Г. Ткаченко, Н. В. Брагинец, В. И. Богачев – Луганск : Кн. світ, 2000. – 236 с.*

### **References**

1. *Prisyazhnyuk, M. V. (2011). Agricultural sector of Ukraine (condition and prospects). Kyiv [IAE NNC].*
2. *Tkachenko, V. G. & Bogachyova, V. I. (2001). Agrarian Reform - a comprehensive solution. Moscow: Book. Svit.*
3. *Komov, V. G. (2008). Strategic planning - the most important condition for effective entrepreneurship in agriculture. Agrar. Science, 10, 3-5.*
4. *Novikova N. I. (2008). Technology Strategic Management. Vestn. Chelyabinsk. State. Univ., 154-160.*
5. *Kotler, Philip & Armstrong, Gary & Saunders, John & Wong, Veronica. (2000). Fundamentals of marketing. Moskow: Williams.*
6. *Lupenko, Y. O. & Mesel-Veselyak, V. Y. (2012). Strategic Direction of Agriculture of Ukraine for the period 2020. Kyiv : NSC "IAE".*
7. *Strategy for development of the agricultural sector (until 2020) draft. (2012). Kyiv: Nat. sciences. center "Inst Agrar. economy".*
8. *Tkachenko, V. G. & Braginets, N. V. & Bogachyov, V. I. (2000). Fundamentals of marketing activity of the company. Lugansk: Book. Svit.*

**Стаття надійшла до редакції 01.05.2014 р.**