

производства, каналы сбыта и результативность реализации основных видов продукции растениеводства в аграрных предприятиях Беляевского района Одесской области. Выявлены проблемные аспекты организации учета реализации готовой продукции растениеводства аграрных бизнес-субъектов. Обоснованы направления совершенствования учета реализации продукции сельского хозяйства на перспективу.

Ключевые слова: готовая продукция, продукция растениеводства, учет реализации, анализ, сбыт, эффективность, аграрные бизнес-субъекты.

SUMMARY

I. Kryukova, K. Bogdan. Accounting and analysis of the sale of crop production in agrarian business- subjects in the Bilyaivka district Odessa region.

The specificity of recognition of finished agricultural products in accounting is investigated in the article. The current state of production, sales channels and the performance of the main types of crop production in agrarian enterprises of Bilyaivka district, Odessa region have been analyzed. The problematic aspects of the organization of accounting for the implementation of finished products of plant growing of agrarian business subjects were revealed. The directions of improvement of accounting of agricultural products realization for the future are substantiated.

Keywords: finished products, crop production, sales accounting, analysis, sales, efficiency, agrarian business- subjects.

УДК 330.131.5:631.157:631.11

ОРГАНІЗАЦІЙНІ РІВНІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

О.І. Мельничук

Одеський державний аграрний університет, м. Одеса

І.А. Ажаман

Одеська державна академія будівництва та архітектури, м. Одеса

Анотація. Обґрунтовано доцільність виділення ознаки ієрархічності у класифікації стратегій та її значення при розробці відповідних стратегій в сільськогосподарських підприємствах. Охарактеризовано види стратегій аграрних підприємств за ієрархією в системі управління, які відповідають різним його організаційним рівням. Узагальнено наукові підходи до визначення заходів та відповідальних осіб під час формування корпоративних, ділових, функціональних і операційних стратегій.

Ключові слова: стратегія; ієрархія; система управління; рівні управління; корпоративна стратегія; ділова стратегія; функціональна стратегія; операційна стратегія.

Вступ. Умови ринкового середовища, в яких доводиться функціонувати сучасним вітчизняним аграрним підприємствам, змушують їхніх керівників впроваджувати в свою господарську практику нові методи та інструменти управління. Для забезпечення успіху в довгостроковій перспективі та посилення конкурентної позиції на ринку прогресивні власники і менеджери сільськогосподарських підприємств все частіше звертаються до розробок як вітчизняних, так і зарубіжних вчених з питань формування стратегій. Сьогодні багатоукладність аграрного сектору економіки та особливості управління суб'єктами різних організаційно-правових форм господарювання актуалізують необхідність поглиблення теоретичного базису щодо ієрархічності стратегій в системі менеджменту цих організацій.

Аналіз останніх досліджень. Найбільш відомими зарубіжними фахівцями в сфері стратегічного управління є Ансофф І., Віханський О.С., Карлофф Б., Мінцберг Г., Портер М., Стрикленд А., Томпсон А., Тебекін А.В. та інші. Серед вітчизняних науковців слід виділити Василенка В.А., Бутка М.П., Дітковську М.Ю., Довгань Л.Є., Задорожню С.М., Кіндрацьку Г.І., Міщенко А.П., Немцова В.Д., Осовську Г.В., П'ятницьку Г.Т., Саєнка М. Г., Шершньову З.Є. Вони розробили основні положення концепції стратегічного управління, інструментарій стратегічного аналізу, підходи до класифікації стратегій, визначили етапи процесу формування і реалізації стратегії тощо. Однак, питання класифікації стратегій за ієрархією в системі управління, роль, значення та особливості практичного застосування даного підходу в діяльності підприємств аграрного сектору не достатньо вивчені, що й зумовило вибір теми нашого дослідження.

Метою дослідження є узагальнення наукових підходів щодо встановлення ієрархії стратегій в системі управління аграрних підприємств та обґрунтування значення даної класифікації в їхній діяльності.

Результати досліджень. В процесі досліджень ми дійшли висновку, що існує велика кількість дефініцій стратегії. В контексті нашої теми найбільш точно відображає сутність стратегії визначення А. Стрікланда та А. Томпсона, які трактують даний термін як план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених цілей [1].

В системі менеджменту аграрного підприємства цілі або орієнтири на різних управлінських рівнях відрізняються за обсягом завдань, повноважень і масштабом відповідальності керівників. Цілком зрозуміло, що ці чинники вплинуть на зміст планів чи стратегій досягнення визначених цілей. Природно, серед стратегій різних рівнів має бути погодження і повинен виконуватися принцип ієрархічності, тобто стратегії верхнього рівня є головними і визначальними для стратегій більш низького рівня. Виходячи з цього, доречним є виділення ознаки ієрархічності у класифікації стратегій.

І. Ансофф пояснюючи значення ієрархічності стратегій оперує поняттями «орієнтир», «ціль» та «стратегія». Орієнтир – це ціль, яку прагне досягти підприємство, а стратегія – засіб для досягнення цілей. Орієнтири – це більш високий рівень прийняття рішень. Стратегія, виправдана при одному наборі орієнтирів організації, не буде такою якщо вони зміняться.

Стратегія і орієнтири взаємозамінні як в окремі моменти, так і на різних рівнях організації. Деякі параметри ефективності (наприклад, ринкова частка) в один момент можуть слугувати фірмі орієнтирами, а в інший – стануть її стратегією. Оскільки орієнтири і стратегії розробляються всередині підприємства, то виникає типова ієрархія: те, що на верхніх рівнях управління є елементами стратегії, на нижніх перетворюється в орієнтири [2].

Б. Карлофф, розкриваючи зміст ієрархічної структури або будови стратегій, трактує його так: те, що на більш високому рівні управління вважається стратегією (тобто засобом для досягнення якихось цілей), - на нижчих рівнях вважається ціллю або завданням (набором цілей, завдань) [3, с. 148].

Саєнко М.Г. зазначає, що стратегія підприємства має кілька рівнів декомпонування, кожному з яких відповідає стратегія певного рангу. Ієрархія стратегій означає ранжування, взаємозв'язок і підпорядкованість різних стратегій, які становлять стратегію підприємства [4, с.12].

Василенко В.А. вважає, що найбільш доцільно розглядати рівні організації з точки зору ієрархії, коли "останній", вищий ступінь представляє компанію в цілому, а інші "поверхи" - різні її підрозділи і відділи. Перед кожним рівнем стоять особливі завдання, що і визначає специфіку прийнятих в них стратегій. В міру просування вниз по ієрархічній драбині організації вони, швидше за все, будуть відрізнятися від корпоративної стратегії, але будуть спрямовані на досягнення загальної (ділової) стратегії підприємства [5].

Шелест В.І. стверджує, що ієрархія забезпечує наочне відображення масштабності відповідних стратегій стосовно підприємства і його оточення та класифікувати укрупнені стратегії на більш конкретні, що характеризують масштаб та галузь застосування останніх. Зазначена класифікаційна ознака дозволяє підприємству визначити послідовність розробки портфелю стратегій, загальнофірмової (корпоративної) стратегії та стратегічного набору ділових стратегій, а також зорієнтуватись у різноманітті основних видів стратегій на всіх рівнях ієрархії [6].

Узагальнюючи наукові праці таких вчених як Ансофф І., Д. Стейнер, Лоранж П., Саєнко М. Г., Тебекин А. В., Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М., Василенко В.А., Карлофф Б., Томпсон А., Стрикленд А., Шелест В.І., можна зробити висновок про те, що в залежності від типу підприємства (багатопротильного чи вузькопротильного), стратегія може мати чотири чи три рівні (рис. 1), до якої входять: 1. Корпоративна (загальна) стратегія, що одночасно є портфельною (стратегія для компанії та сфер її діяльності в цілому). 2. Конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії (для кожного окремого виду діяльності). 3. Функціональні стратегії (для кожного функціонального напрямку діяльності). 4. Операційні стратегії (для основних структурних одиниць).

Рівні управління/ Відповідальні особи	Види стратегій
Перший рівень / Керівники вищого рангу, інші ключові менеджери (рішення зазвичай приймаються радою директорів)	Корпоративна (загальна, портфельна) стратегія
Заходи	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток підприємства в цілому 2. Стратегічні напрямки розвитку кожної складової 3. Розподіл ресурсів між підрозділами (СОБ) 4. Довгострокові цілі підприємства і підрозділів 5. Зміна структури підприємства (можлива) 6. Злиття, розподіл або входження в об'єднання (можливі) 7. Докорінна реорганізація: зміна номенклатури, ринків, технології, місії підприємства(можлива) 8. Досягнення синергізму серед споріднених структурних підрозділів і перетворення його в конкурентну перевагу. 9. Встановлення інвестиційних пріоритетів і напрямів корпоративних ресурсів у найбільш привабливі сфери діяльності 	
Другий рівень / Генеральні директори / керівники підрозділів (рішення зазвичай приймаються корпоративними керівниками чи радою директорів)	Конкурентна (ділова, бізнес)стратегія
Заходи	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Конкурентні переваги підрозділів на ринку відповідних товарів 2. Цінова політика по продукції, що випускається 3. Рекламна політика 4. Цілі діяльності цехів, бригад, дільниць та ін. 5. Принципові положення бізнес-планів 6. Способи конкуренції підрозділів на ринку 7. Конкретні форми кооперації праці та інші заходи 8. Формування механізму реагування на зовнішні зміни. 9. Об'єднання стратегічних дій функціональних основних підрозділів. 10. Зусилля з розв'язання специфічних питань і проблем компанії. 	
Третій рівень / Керівники середньої ланки (рішення приймаються керівником підрозділу)	Функціональні стратегії
Заходи	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розподіл ресурсів служби за напрямками діяльності і підрозділами підприємства 2. Місце функціональної служби в загальній стратегії підприємства 3. Стратегія поведінки в своїй сфері діяльності 4. Дії з підтримки ділової стратегії і досягнення цілей підрозділу. 5. Огляд, перегляд і об'єднання передбачень менеджерів на місцях. 	
Четвертий рівень / Керівники на місцях (рішення приймаються керівниками функціональних служб, відділів, виробничих підрозділів)	Виробнича (операційна) стратегія
Заходи	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Дії з розв'язання вузькоспеціальних питань і проблем, пов'язаних з досягненням цілей підрозділу. 	

Рис. 1. Ієрархія стратегій аграрного підприємства

Розроблено авторами на основі: 1, 4, 5, 8

Використання поняття "стратегія" для корпоративного і фірмового рівнів цілком прийнятно. Однак для функціонального і лінійного більше підходять поняття "цілі" і "завдання". Це пов'язано з тим, що стратегії верхнього рівня є основними і визначають напрямок розвитку організації. Стратегії нижнього рівня є вузькими і підлеглими стратегіям верхнього рівня, і тому вони вже формуються у вигляді конкретних цілей і завдань [7, с. 186-187].

У вузькопрофільному (одно галузевому) підприємстві, або для окремої компанії, що займається одним видом бізнесу, стратегія має три рівні, в якій корпоративна стратегія є одночасно конкурентною (діловою, бізнесовою), тобто корпоративна і ділова стратегії збігаються, тому що стратегія компанії розробляється для одного-єдиного виду діяльності. Це триває доти, доки до уваги не приймаються спроби диверсифікувати свою діяльність в інші сфери. Розходження між корпоративною і діловою стратегією існує тільки в диверсифікованій компанії.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Класифікація стратегій згідно рівню прийняття рішень дозволяє глибше зрозуміти її сутність, зміст та значення. Стратегії розробляються і реалізуються в аграрних підприємствах на всіх рівнях управління. Розрізняють певні організаційні рівні побудови стратегій в багатобізнесових та однобізнесових підприємствах, а саме: корпоративний, діловий, функціональний та операційний.

В процесі розробки стратегій кожен рівень управління аграрного підприємства вирішує свої певні завдання і здійснює закріплені за ним функції. Кожен вищий рівень утворює стратегічне середовище для нижчого рівня і обмежує його в чомусь. При розробці стратегій, менеджерам аграрних формувань слід також враховувати їхню організаційно-правову форму господарювання, оскільки кожна з них має свої особливості управління.

Подальші дослідження будуть спрямовані на обґрунтування прикладних аспектів розробки та реалізації стратегій на відповідних організаційних рівнях сільськогосподарських підприємств.

Література

1. Томпсон – мл. Артур А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: / Артур А. Томпсон – мл., А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Н.М. Макаровой. – М.: Издательский дом „Вильямс, 2008. – 928 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Карлофф Б. Деловая стратегия: пер. с англ. / Б. Карлофф. - М.: Экономика, 1991. - 239 с.
4. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
5. Василенко В.А. Стратегічне управління: навч. посіб. / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
6. Шелест В.І. Класифікація стратегій промислового підприємства як необхідний елемент їх ефективного використання / В.І. Шелест, І.І. Шелест, О.В. Хмелевський // Розвиток соціально-економічних відносин в умовах трансформації економіки України: матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф. студ. та молодих вчен., 17-18 трав. 2007 р. – Хмельницький, 2007. – Т. 1. –С. 102-105.
7. Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент : учебник для академического бакалавриата / А. В. Тебекин. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Издательство Юрайт, 2015. — 333 с.
8. Стратегічний менеджмент. навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна та ін.] – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.

АННОТАЦІЯ

Мельничук О.И., Ажаман И.А. Организационные уровни формирования стратегий в аграрных предприятиях

Обоснована целесообразность выделения признака иерархичности в классификации стратегий и ее значение при разработке соответствующих стратегий в сельскохозяйственных предприятиях. Охарактеризованы виды стратегий аграрных предприятий по иерархии в системе управления,

соответствующие различным его организационным уровням. Обобщены научные подходы к определению мер и ответственных лиц при формировании корпоративных, деловых, функциональных и операционных стратегий.

Ключевые слова: *стратегия; иерархия; система управления; уровни управления; корпоративная стратегия; деловая стратегия; функциональная стратегия; операционная стратегия.*

SUMMARY

Melnichuk O.I., Azhaman I.A. Organizational levels of forming strategies in agricultural enterprises

The expediency of distinguishing the feature of hierarchy in the classification of strategies and its importance in developing appropriate strategies in agricultural enterprises is substantiated. The types of strategies of agrarian enterprises according to the hierarchy in the management system are described, corresponding to its various organizational levels. Scientific approaches to the definition of measures and responsible persons in the formation of corporate, business, functional and operational strategies have been generalized.

Key words: *strategy; hierarchy; control system; management levels; corporate strategy; business strategy; functional strategy; operational strategy.*