

УДК 334.715:63

Старинець О.Г.

доктор економічних наук,
доцент кафедри публічного управління
та менеджменту інноваційної діяльності,
Національний університет біоресурсів
та природокористування України

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розкрито суть стратегії розвитку та інноваційного розвитку підприємства та наведено складники стратегії інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. За умов відповідальності підприємства за результати діяльності виникає об'єктивна необхідність визначення тенденцій розвитку діяльності підприємства та перспективних його можливостей, тому на вирішення таких питань і спрямовано його стратегію економічного розвитку. Ефективна економічна діяльність неможлива без наявності достатньої кількості фінансових ресурсів, тому її складником є стратегія фінансовою розвитку. Ще одним складником, який бере участь у формуванні стратегії інноваційного розвитку підприємства, є стратегія розвитку персоналу. Своєчасне забезпечення необхідною інформацією про стан технічного та технологічного розвитку реалізує стратегія інформаційного розвитку. Визначено порядок формування стратегії інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. Розкрито методи, які використовуються на кожному етапі формування стратегії інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств.

Ключові слова: стратегія розвитку, стратегія інноваційного розвитку, сільськогосподарське підприємство, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, складники стратегії.

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Старинец А.Г.

В статье раскрыта суть стратегии развития и инновационного развития предприятия и представлены компоненты инновационной стратегии развития сельхозпредприятий. В условиях ответственности предприятия за результаты деятельности существует объективная необходимость определения тенденций развития предприятия и перспектив его возможностей. На решение таких вопросов и направлена его стратегия экономического развития. Эффективная экономическая деятельность невозможна без наличия достаточного количества финансовых ресурсов, поэтому ее компонентом является стратегия финансового развития. Следующим компонентом, который участвует в формировании стратегий инновационного развития предприятия, является стратегия развития персонала. Своевременное предоставление необходимой информации о состоянии технического и технологического развития реализует стратегию информационного развития. Определен порядок формирования стратегии инновационного развития сельхозпредприятий. Выявлены методы, используемые на каждом этапе формирования стратегии инновационного развития сельхозпредприятий.

Ключевые слова: стратегия развития, стратегия инновационного развития, сельскохозяйственное предприятие, внешняя среда, внутренняя среда, компоненты стратегии.

FORMING OF STRATEGY OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Starynets Oleksandr

The article reveals the essence of the strategy of development and innovation strategy of development. The development strategy of any enterprises with significant scientific and technical potential occupying a significant place in the market and controlled by well-defined owners. But during the implementation of this strategy, they are faced with serious obstacles to the shortage of finance, specialists and time. The strategy of innovative development is a project of conducting main innovative actions necessary for implementation of corporate strategies, which are directed for the certain update of individual components of production, sales and consumption of products. The strategy of innovative development of agricultural enterprise is the definition of innovative needs of enterprises by managers and functional workers, more efficient innovative support of enterprise. Achieving consistency of all the elements of the enterprise system. The components of the innovative strategy of development of agricultural enterprises are presented. In the conditions of the company's responsibility for the results of the company's activities, there is an objective need to determine the trends of the company's development and the prospects for its capabilities. Its economic development strategy is aimed at addressing such issues. Effective economic activity is not

possible without sufficient financial resources, so its component is a financial development strategy. The next component involved in shaping the company's innovation strategies is the staff development strategy. The timely provision of the necessary information on the state of technical and technological development implements the information development strategy. By combining proposed strategies, one can obtain an effective strategy for innovative development of agricultural enterprises. Implementation of such strategy will help improve the efficiency of the enterprise and strengthen its position in the market. The formation of a strategy of innovative development of agricultural enterprises has been defined. The methods used at each stage of the formation of the strategy of innovative development of agricultural enterprises have been revealed.

Keywords: *development strategy, innovative development strategy, agricultural enterprise, external environment, internal environment, strategy components.*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки вимагає від підприємств постійного підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності продукції на основі впровадження досягнень науково-технічного прогресу, провідних систем управління, використання інноваційних методів виробництва. Розроблення стратегії інноваційного розвитку будь-якого підприємства є невід'ємною умовою його успішного функціонування на внутрішньому і зовнішньому ринках. Це питання особливо набуває актуальності для сільськогосподарських підприємств, тому що їхня діяльність досить сильно залежить від змін, що відбуваються у світі технологій, безпосередній вплив яких відображається як на якості виробленої ними продукції, так і на доходах підприємства у цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сутність та особливості формування стратегії розвитку та стратегії інноваційного розвитку діяльності підприємства розглянуто в працях таких учених, як: В.А. Василенко, Ю.В. Великий, Ю.Д. Костін, Ю.А. Левицький, Г.В. Загорій, Ф.Ф. Нойбауер, Т.І. Ткаченко, М.В. Хацер та ін.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення складників, порядку й особливостей формування стратегії інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегія розвитку властива підприємствам, які мають суттєвий науково-технічний потенціал, що займають вагоме місце на ринку і контролюються чітко вираженими власниками. Але в ході реалізації даної стратегії вони стикаються із серйозними перешкодами на кшталт нестачі фінансів, спеціалістів та часу.

На думку М.В. Хацера, стратегія розвитку підприємства – це генеральна комплексна програма дій, виражених як у кількісній, так і в якісній формі, які дають чітке уявлення про майбутні параметри його розвитку з урахуванням поставлених цілей та ресурсів, необхідних для їх досягнення [1, с. 110].

В.А. Василенко і Т.І. Ткаченко виділяють стратегію розвитку серед інших функціональних стратегій та їхніх підвидів (стратегія нововведень, стратегія капіталовкладень, стратегія поглинання тощо) як окрему й уважають, що стратегія розвитку – підтримка високих темпів росту підприємства, утворення дочірніх компаній [2, с. 244]. Як бачимо, ці автори не ототожнюють стратегію розвитку зі стратегією підприємства.

Ю.Д. Костін і Ю.А. Левицький також уважають некоректною ідентифікацію стратегії розвитку зі стратегією підприємства і виділяють окремо стратегію розвитку. Стратегія розвитку – це скоріше властивість стратегії підприємства, яку вона може мати не в будь-який момент діяльності підприємства, а тільки за наявності певних чинників [3, с. 105].

Відповідно, стратегія інноваційного розвитку – це проект проведення головних інноваційних дій, необхідних для реалізації корпоративних стратегій, які спрямовані на певне оновлення окремих компонентів виробництва, реалізацію та споживання продукції [4, с. 115].

На основі зазначеного доходимо висновку, що під стратегією інноваційного розвитку сільськогосподарського підприємства слід розуміти визначення інноваційних потреб підприємств менеджерами та функціональними працівниками, більш ефективно інноваційне забезпечення діяльності підприємства, досягнення стану узгодженості всіх елементів системи підприємства.

Основні складники стратегії інноваційного розвитку сільськогосподарського підприємства показано на рис. 1.

Тепер розкриємо кожний зі складників стратегії інноваційного розвитку сільськогосподарського підприємства.

За умов відповідальності підприємства за результати діяльності виникає об'єктивна необхідність визначення тенденцій розвитку діяльності підприємства та перспективних його можливостей. На вирішення таких питань і спрямована його стратегія економічного розвитку.

Ефективна економічна діяльність неможлива без наявності достатньої кількості фінансових ресурсів, тому її складником є стратегія фінансового розвитку.

Стратегія фінансового розвитку – це визначення довгострокової мети фінансової діяльності підприємства, вибір найбільш ефективних способів і шляхів її досягнення.

Стратегія фінансового розвитку охоплює всі форми фінансової діяльності підприємства: оптимізацію основних та оборотних засобів, формування та розподіл прибутку, грошові розрахунки, інвестиційну політику. Всебічно враховуючи фінансові можливості підприємств, об'єктивно оцінюючи характер внутрішніх і зовнішніх чинників, фінансова стратегія забезпечує відповідність їхніх фінансово-економічних можливостей умовам, які склалися на ринку товарів та фінансовому ринку. Цілі фінансової стратегії мають підпорядковуватися загальній стратегії інноваційного розвитку і спрямовуватися на максимізацію прибутку та ринкової вартості підприємства.

Звичайно, це є актуальним і для підприємств досліджуваної галузі. Але, як відомо, складником стратегії фінансового розвитку діяльності підприємства є стратегія інвестиційного розвитку.

Сільськогосподарським підприємствам досить складно здійснювати впровадження новітніх технологій та сучасного технічного оснащення. Це вимагає великих фінансових затрат та спеціальних знань, які не завжди під силу будь-якому підприємству аграрної сфери. До таких заходів удаються переважно великі підприємства, які мають певні фінансові ресурси або можливості для їх залучення. Одним із джерел додаткових коштів

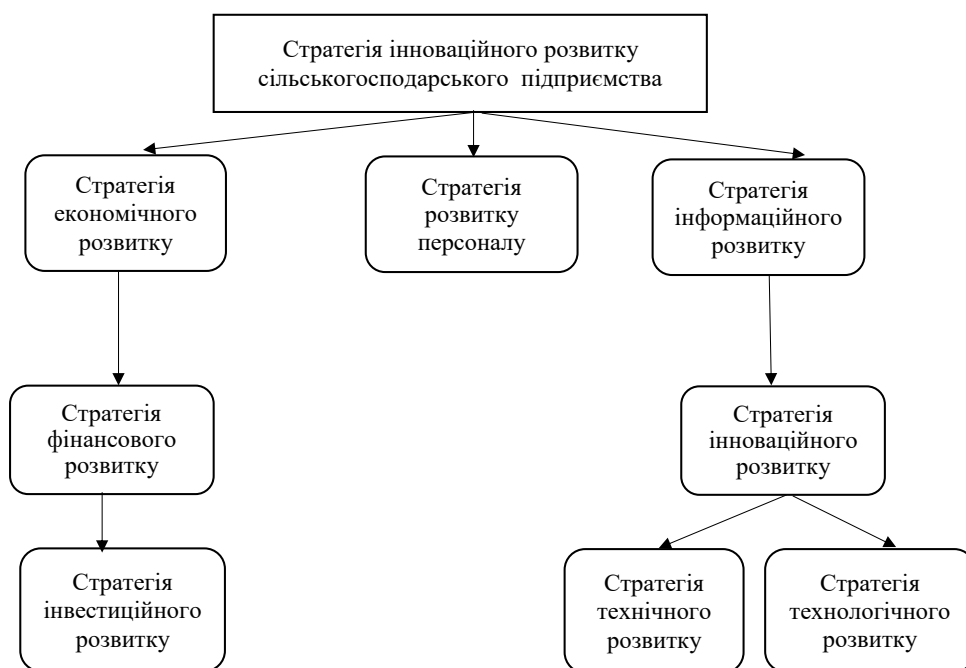


Рис. 1. Складники стратегії інноваційного розвитку сільськогосподарського підприємства

є інвестиційні ресурси. Слід здійснювати постійний пошук потенційних інвесторів та розробляти інвестиційні проекти з метою фінансування впровадження у свою діяльність сучасних інноваційних розробок.

Ще одним складником, який бере участь у формуванні стратегій інноваційного розвитку підприємства, є стратегія розвитку персоналу. Що стосується управління персоналом, то у цьому аспекті спостерігаються негативні тенденції. Підприємства аграрної сфери зосереджуються переважно на забезпеченні виробничого процесу, який має сезонний характер і тому вимагає докладання значних зусиль у певні періоди року. Залишення чогось поза увагу під час здійснення основного виробничого процесу може негативно відобразитися на прибутках підприємства, а то й на можливості продовження діяльності такого підприємства взагалі, тому персонал у них на другому місці. Їх керівництво вважає, що успіх підприємств залежить виключно від їхньої конкурентоспроможності, яка полягає у своєчасній організації всіх виробничих процесів, при цьому не пов'язуючи якість виконання цих процесів із кваліфікацією працівників. Вони часто беруть на роботу сезонних працівників, аби вчасно виконати посівні роботи або зібрати урожай, не задумуючись ні про долю цих людей, ні про формування власного кваліфікованого складу персоналу. Але впровадження інновацій неможливо без наявності відповідно підготовлених працівників, які мають спеціальну освіту, знання, досвід, кваліфікацію, тому не менш важливим складником стратегії інноваційного розвитку підприємства є стратегія розвитку персоналу.

Під час формування стратегії розвитку персоналу сільськогосподарських підприємств особливу увагу слід звернути на систему управління персоналом, яка була б націлена на формування постійного кваліфікованого складу працівників, котрі могли б забезпечити

впровадження різноманітних інноваційних технологій у діяльність підприємства і тим самим створити сприятливі умови для підвищення його ефективності.

Для своєчасного виконання всіх необхідних сільськогосподарських робіт аграрні підприємства повинні постійно піклуватися про поліпшення свого технічного та технологічного забезпечення, впровадження у свою діяльність новітніх технологій, що забезпечує саме стратегія інноваційного розвитку, яка, своєю чергою, включає стратегію технічного і технологічного розвитку. А своєчасне забезпечення необхідною інформацією про стан технічного та технологічного розвитку реалізує стратегія інформаційного розвитку.

Об'єднавши запропоновані стратегії, можна отримати ефективну стратегію інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. Упровадження такої стратегії сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства та зміцненню його позицій на ринку.

Процес формування стратегії інноваційного розвитку можна розділити на три етапи. На першому етапі визначаються основні орієнтири розвитку, формується цілі, які необхідно досягти. Другий етап включає у себе збір та аналіз інформації, визначення можливостей і обмежень, виявлення сильних та слабких боків. На третьому етапі визначаються більш чіткі цілі [5, с. 248].

Стратегічне планування включає у себе розроблення базового варіанта стратегії розвитку, а також основних альтернативних варіантів. Потім розроблені варіанти аналізуються і вибирається найбільш оптимальний із них, або ж розробники повертаються до попереднього етапу, якщо жоден із запропонованих варіантів не був прийнятий. Після затвердження стратегії інноваційного розвитку починається етап її реалізації. Однак розроблення стратегії на цьому не повинне закінчуватися, необхідно проводити постійне її коригування з урахуванням змін, що виникли, і за

необхідності оперативно підготувати новий варіант стратегії розвитку, заклавши в нього пов'язаний перехід від старого варіанту [6, с. 314].

У наявних наукових розробках найбільший наголос робиться на такі етапи, як аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища та «стратегічний вибір». Це, по-перше, зумовлено тим, що формування місії, цілей і варіантів стратегічного розвитку здебільшого творчий процес і залежить від інтересів розробника, його досвіду й інтуїції; по-друге, аналіз ситуації є основою майбутньої стратегії розвитку і великою мірою визначає її [7, с. 155].

Процес формування стратегії інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств містить такі етапи (рис. 2).

Таким чином, першим етапом процесу розроблення стратегії інноваційного розвитку сільськогосподарського підприємства є аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Розглянемо конкретні кроки цього аналізу. Спочатку необхідно здійснити певні операції, які дадуть змогу забезпечити максимальну ефективність процесу формування стратегії інноваційного розвитку сільськогосподарського підприємства, а саме:

1. Проаналізувати інноваційні потреби та компетенції підприємства виходячи зі стратегічних цілей бізнесу.

2. Забезпечити підтримку процесу формування стратегії інноваційного розвитку сільськогосподарського підприємства.

3. Визначити завдання проведення аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

4. Визначити методи і способи проведення аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

Максимально повний перелік завдань та методів такого комплексного аналізу наведено в табл. 1.

Після проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища можна перейти до визначення та формування складників стратегії інноваційного розвитку сільськогосподарського підприємства, які були розглянуті вище. Практично завжди присутні всі зазначені складники. Порядок формування кожного з них є аналогічним до порядку формування стратегії інноваційного розвитку сільськогосподарського підприємства у цілому.

Сформовану стратегію інноваційного розвитку сільськогосподарського підприємства потрібно впровадити у його діяльність і оцінити її вплив на результати функціонування підприємства. Це можна зробити за допомогою методу порівняння, кореляційного аналізу, факторного аналізу тощо. Вибір методу залежатиме від конкретної ситуації та умов діяльності підприємства.

Під час реалізації стратегії інноваційного розвитку сільськогосподарського підприємства доцільним є формування стратегічних напрямів, зокрема:

1) у виробничому розвитку необхідно забезпечити: освоєння нових технологій, проведення реконструкції наявного технічного обладнання та впровадження нового, здійснення модернізації окремих технологіч-



Рис. 2. Порядок формування стратегії інноваційного розвитку сільськогосподарського підприємства

Таблиця 1. Основні етапи та завдання аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища сільськогосподарського підприємства

Етапи	Завдання	Методи
Аналіз стратегії підприємства	Визначення стратегічних цілей. Визначити ключові чинники успіху	Аналіз установчої документації підприємства
Аналіз діяльності підприємства	Виділення основних функцій та видів діяльності. Аналіз моделі створення прибутку	Спостереження. Аналіз фінансової документації підприємства
Аналіз зовнішнього середовища підприємства	Дослідження галузі та аналіз трендів. Вивчення конкурентів, їхніх переваг та недоліків	SWOT-аналіз. PEST-аналіз. Методи оцінки конкуренції

них вузлів і утилізації старих, підвищення вимог, що стосуються догляду за устаткуванням;

2) в організації менеджменту підприємства поступово впроваджувати інноваційні управлінські технології за допомогою сучасних інформаційних технологій та вдосконалення розвитку персоналу.

Висновки з проведеного дослідження. Реалізація стратегії інноваційного розвитку сільськогосподарського підприємства сприятиме:

- зменшенню до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також чинників «невизначеності майбутнього»;

- можливості враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) чинники, що формують зміни, зосередитися на їх вивченні;

- формуванню відповідних інформаційних баз;
- можливості отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень;

- полегшенню роботи щодо забезпечення довгочасної короткострокової ефективності та прибутковості;

- забезпеченню динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу.

1. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 3(27). С. 109–112.

2. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Київ : ЦУЛ, 2003. 396 с.

3. Костін Ю.Д., Левицький Ю.А. Стратегія розвитку корпорацій: сутність і ознаки. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 4. С. 101–106.

4. Великий Ю.В. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємств машинобудування. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. 2011. № 19. С. 114–120.

5. Дорофеев В.Д. Менеджмент. Москва : ИНФРА-М, 2008. 440 с.

6. Гордієнко П.Л., Дідковська Л.Г., Яшкіна Н.В. Стратегічний аналіз. Київ : Алерта, 2011. 520 с.

7. Баюра Д.О., Петрук В.В. Теоретичні аспекти розвитку стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової нестабільності. Наукові праці НДФІ. 2014. Вип. 2(67). С. 153–158.

1. Hacer M.V. (2014)/ *Strategiya rozvytku pigpryemstva v umovah nestabilnosti ekonomiky derzhavy* [Strategy of development of enterprises in the conditions of instability of economy of the state]. Collection of scientific works of the Tavriyskiy state agrotechnological university (economic sciences), 3(27), 109-112 (in Ukrainian)

2. Vasylenko V.O., Tkachenko T.I. (2003). *Strategichne upravlinnya* [Strategic management]. Kyiv: CUL (in Ukrainian)

3. Kostin U.D., Levickyi U.A. (2009). *Strategiya rozvytku korporacii: sutnist I oznaky* [Strategy of development of corporations: essence and signs]. Announcer of the Khmelnytsk national university, 4, 101-106 (in Ukrainian)

4. Velykyi U.V. (2011). *Formuvannya strategii innovaciynogo rozvytku pidpryemstv mashynobuduvannya* [Forming of strategy of innovative development of enterprises of engineer]. Scientific works of the Kirovohrad national technical university, 19. 114-120 (in Ukrainian)

5. Dorofeev V.D. (2008) *Menedgment* [Management]. Moscow: INFRA-M (in Russian)

6. Gordienko P.L., Didkovska L.G., Yashkina N.V. (2011) *Strategichnyi analis* [Strategic analysis]. Kyiv: Alerta (in Ukrainian)

7. Baura V.O., Petruk V.V. (2014) *Teoretychni aspekty rozvytku strategichnogo planuvannya na pidpryemstvah v umovah rynkovoї nestabilnosti* [Theoretical aspects of development of strategic planning at enterprises in unstable economic conditions]. Scientific works of NDFI. 2(67), 153-158 (in Ukrainian)

E-mail: starynets@ukr.net