

Юлія Ступак

Науковий керівник: д.е.н., професор Бруханський Р.Ф.  
Тернопільський національний економічний університет**ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ СТРАТЕГІЙ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Передумовою забезпечення ефективної дії соціально-економічної моделі стратегічного менеджменту аграрних підприємств України є систематизація спектру наявних підходів до класифікації стратегій. Моніторинг сучасної наукової літератури констатує відсутність серед вчених єдиного підходу до класифікації стратегій агропромислового бізнесу, що є серйозною перешкодою для генерування дієвої системи знань щодо бізнес-стратегій, на основі якої може бути побудована ефективна система обліково-інформаційного забезпечення їх формування:

Наприклад, М. Абдалазіз, використовуючи теорію стратегічного менеджменту, виділяє такі типи конкурентних стратегій: 1) лідерства у зниженні витрат; 2) широкої диференціації продукту чи послуги; 3) оптимальних витрат; 4) сфокусованої на низьких витратах; 5) сфокусованої стратегії диференціації [1, с. 197].

Значна кількість науковців досліджує різноманітні стратегії аграрних підприємств (бізнес-стратегії, функціональні стратегії) без визначення їх місця в загальній класифікації стратегій підприємства: фінансова стратегія (Т. Гнатєва); маркетингова стратегія (Я. Ларіна); стратегія диверсифікації (О. Томілін); стратегія інноваційного розвитку (В. Миронова, Р. Мала, Н. Єремєєва). Таким чином, на думку проф. Р. Ф. Бруханського серед науковців існують відмінні підходи до виділення типів, видів і рівнів стратегій аграрних підприємств, що унеможлиблює порівняння пропозицій авторів щодо удосконалення обліково-аналітичного забезпечення підприємств внаслідок відсутності теоретичних основ для такого порівняння, що є однією із основних теоретико-методологічних перешкод для побудови стратегічно орієнтованої системи обліку на сільськогосподарських підприємствах України. Основною домінантою, виконання якої необхідно забезпечити для генерування моделі дієвого обліково-аналітичного супроводу процедури прийняття стратегічних управлінських рішень на аграрних підприємствах України, є ідентифікація загальної класифікації стратегій як теоретичного базису для побудови корпоративної стратегічної обліково-аналітичної системи [2, с. 249].

Дж. Шанк і В. Говіндараджан залежно від основних стратегічних акцентів (лідерство на основі витрат і диференціація продукції) визначили відмінності в управлінні витратами, що зумовлені відмінностями між стратегіями [6, с. 26].

Схожу позицію підтримують Г. Крохічева і Н. Тарасьянц, на думку яких функціонування систем управління змінюється залежно від основного стратегічного позиціонування інституційної одиниці: лідерства за витратами, диференціації продукції [4, с. 5].

Однак, Г. Крохічева і Н. Тарасьянц виділили лише два види конкурентних стратегій, за якими відрізняється система обліково-аналітичного супроводу стратегічного менеджменту. На нашу думку, такий перелік може бути розширений, наприклад, на основі використання класифікації конкурентних стратегій М. Портера, що передбачає виділення п'яти основних стратегій (стратегія лідерства за витратами; стратегія диференціації; сфокусована стратегія низьких витрат; сфокусована стратегія диференціації; стратегія оптимальних витрат).

Р. Бруханський наголошує, що спектр недоліків інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень стратегічного характеру зумовлений недосконалістю структури інформаційної бази аграрних підприємств, типова модель формування якої зводиться лише до формальної консолідації інформації з двох джерел: облікового і позаоблікового [3, с. 217].

На сьогодні як класики теорії стратегічного управління (Д. Аакер, І. Ансофф, Ф. Котлер, Г. Мінцберг, М. Портер, А. Стрікланд, А. Томпсон та ін.), так і сучасні вчені у сфері менеджменту (Г. Клейнер, Д. Корнілов, І. Лісова, Ю. Маленков, П. Саблук, І. Тюха та ін.) пропонують значну кількість підходів до класифікації стратегій підприємств. Проведений аналіз цих підходів дозволив встановити, що в більшості випадків вони відрізняються між собою як за наявністю різноманітних аспектів функціонування підприємства, щодо яких може застосовуватися методологія стратегічного управління, так і за існуванням значної

кількості стратегій, що на практиці використовуються в системі стратегічного менеджменту.

Р. Бруханський з метою обґрунтування спектру теоретико-методологічних основ моделі обліково-аналітичного забезпечення стратегічного менеджменту пропонує використовувати класифікацію стратегій підприємств залежно від рівнів підприємства (за ієрархічними рівнями та ступенем декомпозиції), яка передбачає розгляд стратегії як способу встановлення цілей на корпоративному рівні, бізнес-рівні та функціональному рівні [2, с. 249-250].

Вказаний підхід до класифікації стратегій базується на пірамідальній структурі видів стратегій, коли кожен наступний рівень є сукупністю типів стратегій нижчого рівня. Типовим прикладом моніторингу варіантів побудови корпоративної стратегії є застосування матриці Бостонської консалтингової групи, а для бізнес-стратегії – моделі «П'яти сил» М. Портера.

Сегментацію підприємства доцільно проводити шляхом виділення стратегічних бізнес-одиниць з обов'язковим врахуванням: загальної корпоративної концепції створення вартості підприємства та системи її обліково-аналітичного забезпечення; існуючих взаємозв'язків між виділеними стратегічними бізнес-одиницями та релевантними стратегічними бізнес-зонами; особливостей формування управлінської звітності в розрізі стратегічних бізнес-одиниць; існуючих взаємозв'язків між структурованими стратегічними бізнес-одиницями й основними та допоміжними типами діяльності підприємства.

К. Уорд стверджує, що коли немає значної різниці між корпоративною і конкурентною (бізнес) стратегією, то немає ніякої очевидної причини для різної фінансової інформації, яка буде необхідна для їх реалізації [7, с. 115].

Незважаючи на те, що найвищим рівнем ієрархії стратегій є корпоративна (стосується підприємства в цілому), вона розглядається науковцями крізь призму бізнес-стратегії, пов'язаної з функціонуванням стратегічних бізнес-одиниць – підрозділів, які випускають однотипну продукцію і можуть розробляти власну конкурентну стратегію. Таким чином, корпоративна стратегія інтерпретує підходи до управління загальним портфелем стратегічних бізнес-одиниць, констатує комплекс дій і заходів, спрямованих на їх оптимізацію й орієнтованих на покращення конкурентних переваг підприємства.

Проведені дослідження обґрунтовують доцільність розгляду бізнес-стратегії у якості плану управління стратегічною бізнес-одиницею та її стратегічною бізнес-зоною, що передбачає розробку та реалізацію конкурентної стратегії, динамічне реагування на виникнення галузевих змін, координацію стратегічних бізнес-ініціатив, вирішення стратегічних проблем підприємства та ін.

#### *Список використаних джерел*

1. Абдалазиз М. М. Стратегии сельскохозяйственных предприятий для условий экономических кризисов. Вісник ХНАУ. 2013. № 4. С. 192-199.
2. Бруханський Р.Ф., Шандрук С.К. Обліково-соціальні параметри диференціації та забезпечення стратегій аграрних підприємств. Науковий вісник Полісся. 2016. № 4 (8), Ч. 2. С. 247-252.
3. Бруханський Р.Ф. Сучасні вимоги і параметри обліково-інформаційного забезпечення стратегічного менеджменту сільськогосподарських підприємств України Сталий розвиток економіки. 2012. Вип. 4 (14). С. 217-221.
4. Крохичева, Г., Тарасьянц Н. Учет и анализ ситуаций во фракталах времени и пространства. Науковедение. 2012. № 4. С. 1-6.
5. Палюх М. С. Криза теорії обліку як наслідок підміни її проблематики. Економічні науки. Серія «Облік і фінанси». Збірник наукових праць. Випуск 11 (41). Ч. 2. Луцьк: ЛНТУ, 2014. С. 390-396.
6. Шанк Дж. Стратегическое управление затратами. СПб. : ЗАО «Бизнес Микро», 1999. 288 с.
7. Ward, K. Strategic management accounting. Routledge, 2012. 307 p.