

Ларіна Я.С.

УДК 330.322:338.32:631.1

## ІННОВАЦІЙНА СПРЯМОВАНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В АПК ТА ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ

**Актуальність.** Нові економічні умови господарювання, основу яких складають ринкові відносини, зумовлюють необхідність впровадження стратегічного планування в АПК на усіх рівнях. Так, підвищення ефективності господарської діяльності неможливе без розробки науково обгрунтованої стратегії розвитку, визначальну роль в яких займає залучення нових інструментів менеджменту та маркетингу, інноваційних підходів.

Економічна ситуація в АПК характеризується нестабільністю науково-технічного розвитку: на багатьох підприємствах спостерігається гальмування і навіть припинення впровадження нових технологій і продуктів. Наслідками нестабільності розвитку є зниження ефективності виробництва і якості продукції, нераціональне використання ресурсів. Стійке функціонування вітчизняного АПК, забезпечення конкурентоспроможності агропродовольчої продукції нерозривно пов'язане з активізацією інноваційних процесів.

В сучасній літературі, присвяченій проблемам стратегічного управління, впровадження інновацій розглядається в аспекті функціонального управління окремими виробництвами, а не корпоративного розвитку підприємства в цілому. В результаті реально на освоєння інновацій виділяється недостатньо ресурсів, а потенціал нових технологій використовується не повністю.

У формуванні стратегії розвитку підприємств АПК інновації, як елемент стратегічного управління, є складовою, без якої неможливий прогрес. Просування нових технологій на ринок стримується відсутністю методик прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності реалізації інноваційних проектів. Їх розробка продовжує здійснюватися в основному без урахування типу і масштабу впроваджуваних технологій.

Дотепер між стратегічною та інноваційною діяльністю підприємств не встановлено динамічну відповідність, що, в свою чергу, стримує вирішення завдань прискорення впровадження новітніх технологічних досягнень і, як наслідок, поліпшення якості продукції, задоволення зростаючих потреб покупців і підвищення конкурентоспроможності підприємств. Отже, розробка методик формування й реалізації стратегій розвитку підприємств АПК, що забезпечує інноваційний тип розвитку, є актуальною і вимагає вирішення.

**Стан вивченості проблеми.** Теоретичним і методологічним аспектам стратегічного планування протягом останніх десятиліть було присвячено чимало зарубіжних наукових досліджень. Значний внесок у становлення і розвиток цього розділу науки управління внесли І. Ансофф, Г. Мінцберг, М. Портер, А. Стрікланд, А. Томпсон, Г. Хамел, Е. Чандлер, К. Ендрюс, праці яких формували класичну теорію стратегічного менеджменту. На пострадянському просторі розвитку стратегічного управління сприяли праці Л.І. Абалкіна, Л.В. Балабанової [1], О.С. Віханського, А.П. Градова, А.В. Гриньова, А.Г. Семенова, Р.А. Фатхутдінова [4], З.Є. Шершньової [5] та інших.

Серед праць економістів-аграрників, присвячених управлінню стратегічним та інноваційним розвитком в АПК, найбільший інтерес представляють праці О.Д. Гудзинського, Т.Г. Дудара, О.О. Єранкіна, Й.С. Завадського, І.О. Соловйова, О.М. Шпичака, О. Шубравської [7]. Проте слід визнати, що, незважаючи на певний заділ, накопичений в цій сфері, процес формування й реалізації стратегій в АПК з урахуванням інноваційного чинника є недостатньо впровадженим в управління вітчизняними підприємствами.

**Мета статті:** розкрити сутність та значення інновацій в аграрній сфері в та запропонувати методику оцінювання їх ефективності на основі збалансованої системи показників.

**Вклад основного матеріалу.** Значна кількість питань, пов'язаних із розробкою і впровадженням стратегічного планування в АПК з акцентом на інновації потребують подальшого вдосконалення, особливо в умовах наростаючого впливу нових технологій на конкурентоспроможність підприємств, підвищення ролі

нематеріальних активів в господарській діяльності та розширеного інвестування в інтелектуальний капітал. Зміна організаційно-економічних умов функціонування підприємств АПК України вимагає перегляду основних показників ефективності, важелів та інструментів інноваційного розвитку в бік посилення їх практичної орієнтованості на: пошук ідей, що є базою для інновацій; організацію інноваційного процесу; процес просування і реалізації інновації на ринку агропромислової продукції [5].

Під аграрними інноваціями розуміються «новації, що реалізуються в аграрній сфері та забезпечують прирощення там економічного, екологічного та соціального ефектів» [7, с. 27]. При цьому впровадження інновацій в сільському господарстві передбачає використання в інноваційному процесі природних факторів і компонентів (тварин, рослин), часто є більш ризикованим, ніж в інших сферах, тому це ускладнює процес управління і вимагає приділення значної уваги керівників та менеджерів. Управління господарською діяльністю в аграрній сфері пов'язано з тим, що основна частина характеристик інвестиційних проектів мають імовірнісний характер в більшій мірі, ніж виробнича та інші види діяльності підприємства. Головна причина невизначеності при цьому пов'язана з використанням досягнень науково-технічного прогресу, що характеризується виникненням нових ризиків.

Крім того, впровадження інновацій в аграрній сфері не є абсолютною гарантією підвищення конкурентоспроможності виробленої продукції та зростання її частки на ринку [7, с. 27]. Такі результати можна забезпечити лише шляхом впровадження агроінновацій на основі стратегічного маркетингового планування (починаючи з глибокого, ретельного дослідження ринку й маркетингового середовища і закінчуючи формуванням і реалізацією стратегії). За рахунок цього в умовах надлишку пропозиції інновації сприятимуть підвищенню якості, зниженню цін, зростанню конкурентоспроможності продукції на ринку, а також самого підприємства серед конкурентів.

Впровадження агроінновацій в діяльності сільськогосподарських підприємств є надзвичайно складним процесом і має здійснюватися в межах національної інноваційної системи, у першу чергу, «...важливо забезпечити кількісне і якісне зростання інноваційних пропозицій, підвищення сприйнятливості виробників до нововведень, а також формування ефективної «провідної» мережі від науки до виробництва» [7, с. 28]. Зазвичай у світі визначальна роль у формуванні та функціонуванні такої інноваційної системи належить державі (організація та фінансування фундаментальних досліджень, вибір інноваційних пріоритетів та ін.). Прикладні ж проекти, що розробляються з орієнтацією на конкретні запити ринку, можуть реалізовуватися за рахунок приватних джерел фінансування

Успіх діючих ринкових стратегій господарюючих суб'єктів сільського господарства безпосередньо залежить від інноваційної складової. Підприємства, з правильно вибраною (обґрунтованою) стратегією розвитку здійснюють інноваційну діяльність, забезпечують швидкість інновацій, посилюючи свої конкурентні переваги [1, с. 32], інноваційно активні підприємства мають можливість успішно реалізовувати стратегію. Проведення якісної інноваційної політики здатне значно поліпшити стан підприємств АПК в довгостроковій перспективі. Освоєння поліпшують технології, які можуть тією чи іншою мірою (у різному обсязі) застосовувати практично всі підприємства АПК. Агрохолдинги та інші фінансово потужні підприємства можуть втілювати стратегії лідера або членджера, базуючись на розробці і впровадженні інноваційних технологій не лише у сфері виробництва, але і у сферах управління та маркетингу. А для середніх і малих підприємств АПК застосування інновацій у виробничому процесі дозволить слідувати за лідерами і при правильній фінансовій політиці посісти стабільне місце на ринку.

Для оцінки інноваційного розвитку в ході виконання стратегічних планів доцільним є використання збалансованої системи показників, яка передбачає інтеграцію фінансових і нефінансових показників ефективності діяльності підприємств, при розробці якої зазвичай враховуються чотири напрями реалізації стратегії: фінанси, клієнти, бізнес-процеси і персонал [2]. Цей процес формально зображують у вигляді стратегічної карти, що містить інформацію про завдання, показники, їх цільові значення і способи досягнення (ключових факторах успіху), які описують стратегію у вигляді набору стратегічних цілей і причинно-наслідкових зв'язків між ними.

З метою підвищення ефективності реалізації системи стратегічного планування в АПК, спираючись на базові принципи ЗСП, у міру необхідності відходять від її «догм» у агробізнесі. При такому підході ми одержимо засновану на ЗСП, але більш просту й ефективну систему – «ЗСП модифіковану» або систему КПП (ключових показників результативності). При розробці подібної системи слід додержуватись традиційної логіки побудови ЗСП (від визначення стратегічних цілей і їх каскадування до визначення набору показників і їхніх значень), але наповнення цих етапів залежить не від «прописних істин» концепції, а від можливостей і задач конкретного підприємства аграрного сектору [3]. Останнє означає, наприклад, що КПП прив'язуються до стратегічних цілей, але без математичного балансування; їхній склад і структура визначаються виходячи зі специфіки й поточних задач агробізнесу, при цьому перевага скоріше надається специфічним і нефінансовим критеріям, у тому числі відображає інноваційні досягнення підприємства [3]. Оригінальна ідеологія ЗСП у такій системі зберігається у прив'язці показників до стратегічних пріоритетів підприємства аграрного сектору, використанні як фінансових, так і нефінансових параметрів оцінки й групуванні показників по перспективах. Показники інноваційного розвитку аграрного підприємства при цьому включаються у основні блоки збалансованої системи показників (табл.1).

**ІННОВАЦІЙНА СПРЯМОВАНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В АПК ТА ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ**

**Таблиця 1.** Система показників оцінювання економічної ефективності досягнення стратегій підприємства.

Індикатор	Формула розрахунку	
Рівень досяжності стратегій	$P_s = S_d / S$ де $P_s$ – рівень досяжності стратегій; $S_d$ – кількість досягнутих стратегій; $S$ – загальна кількість стратегій.	
Коефіцієнт відхилень стратегічних показників, що зумовлені плануванням	$K_o = V_{pl} / V$ де $K_o$ – коефіцієнт відхилень стратегічних показників, що зумовлені плануванням; $V_{pl}$ – відхилення стратегічних показників, зумовлені плануванням; $V$ – загальна сума відхилень стратегічних показників.	
<b>Відхилення стратегічних показників</b>		
Стратегічні показники за проєкціями Нортон - Каплана	<b>Абсолютні відхилення</b> $\Delta V_{ni} = F_{ni} \cdot P_{ni}$ де $\Delta V_{abs}$ - абсолютні відхилення стратегічних показників; $F_{ni}$ - фактичні значення стратегічних показників; $P_{ni}$ —планові значення стратегічних показників.	<b>Відносні відхилення</b> $K_{ni} = F_{ni} / P_{ni}$ де $K_{ni}$ – відносні відхилення стратегічних показників; $F_{ni}$ – фактичні значення стратегічних показників; $P_{ni}$ – планові значення стратегічних показників.
	<b>I Фінанси</b>	
Прибуток, $P$	$\Delta V_p = F_p - P_p$	$K_p = F_p / P_p$
Рентабельність виробництва, $R$	$\Delta V_R = F_R - P_R$	$K_R = F_R / P_R$
Коефіцієнт загальної ліквідності, $K_l$	$\Delta V_{Kl} = F_{Kl} - P_{Kl}$	$K_{Kl} = F_{Kl} / P_{Kl}$
Фінансова стійкість, $K_f$	$\Delta V_{Kf} = F_{Kf} - P_{Kf}$	$K_{Kf} = F_{Kf} / P_{Kf}$
<b>II Споживачі</b>		
Ринкова частка підприємства, $J$	$\Delta V_j = F_j - P_j$	$K_j = F_j / P_j$
Темпи приросту продажів, $T$	$\Delta V_T = F_T - P_T$	$K_T = F_T / P_T$
Інтегральний показник конкурентоспроможності, $I_k$	$\Delta V_{I_k} = F_{I_k} - P_{I_k}$	$K_{I_k} = F_{I_k} / P_{I_k}$
<b>III Бізнес-операції</b>		
Фондовіддача, $F_v$	$\Delta V_{Fv} = F_{Fv} - P_{Fv}$	$K_{Fv} = F_{Fv} / P_{Fv}$
Трудомісткість, $M_t$	$\Delta V_{Mt} = F_{Mt} - P_{Mt}$	$K_{Mt} = F_{Mt} / P_{Mt}$
Матеріаломісткість, $M_m$	$\Delta V_{Mm} = F_{Mm} - P_{Mm}$	$K_{Mm} = F_{Mm} / P_{Mm}$
Фондомісткість, $M_f$	$\Delta V_{Mf} = F_{Mf} - P_{Mf}$	$K_{Mf} = F_{Mf} / P_{Mf}$
Коефіцієнт оновлення основних засобів, $K_n$	$\Delta V_{Kn} = F_{Kn} - P_{Kn}$	$K_{Kn} = F_{Kn} / P_{Kn}$
<b>IV Навчання й розвиток</b>		
Продуктивність праці, $W$	$\Delta V_w = F_w - P_w$	$K_w = F_w / P_w$
Коефіцієнт плинності кадрів, $K_{pk}$	$\Delta V_{Kpk} = F_{Kpk} - P_{Kpk}$	$K_{Kpk} = F_{Kpk} / P_{Kpk}$
Коефіцієнт відповідності кваліфікації робітників ступеню складності виконуваних робіт, $K_{vk}$	$\Delta V_{Kvk} = F_{Kvk} - P_{Kvk}$	$K_{Kvk} = F_{Kvk} / P_{Kvk}$
Витрати на підвищення кваліфікації й перепідготовку кадрів, $V_k$	$\Delta V_{Vk} = F_{Vk} - P_{Vk}$	$K_{Vk} = F_{Vk} / P_{Vk}$
Витрати на інноваційну діяльність підприємства, $V_i$	$\Delta V_{Vi} = F_{Vi} - P_{Vi}$	$K_{Vi} = F_{Vi} / P_{Vi}$

Так, показники інноваційного розвитку містяться у блоці «фінанси» (рентабельність виробництва), можуть бути включені в блок «споживачі» (як складова інтегрального показника конкурентоспроможності), блок «бізнес-операції» (коефіцієнт оновлення основних засобів), блок «навчання й розвитку» (показники продуктивності праці та витрати на інноваційну діяльність підприємства).

#### **Висновки.**

Впровадження інновацій в сільському господарстві передбачає використання в інноваційному процесі природних факторів і компонентів (тварин, рослин), часто є більш ризикованим, ніж в інших сферах, тому це ускладнює процес управління і вимагає приділення значної уваги керівників та менеджерів. Проведення якісної інноваційної політики здатне значно поліпшити стан підприємств АПК в довгостроковій перспективі. Агрохолдинги та інші фінансово потужні підприємства можуть втілювати стратегії лідера або челенджера, базуючись на розробці і впровадженні інноваційних технологій не лише у сфері виробництва, але і у сферах управління та маркетингу. А для середніх і малих підприємств АПК застосування інновацій у виробничому процесі дозволить слідувати за лідерами.

Для оцінки інноваційного розвитку в ході виконання стратегічних планів доцільним є використання збалансованої системи показників, Показники інноваційного розвитку підприємства АПК при цьому включаються у її основні блоки.

#### **Джерела та література:**

1. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – К. : Професіонал, 2006. – 448 с.
2. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон; [пер. с англ.]. – 2-е изд. – М. : Бизнес, 2003. – 304 с.
3. Ларіна Я. С. Формування та механізми реалізації маркетингових стратегій в агропродовольчому підкомплексі АПК : монографія / Я. С. Ларіна. – К. : Преса України, 2008. – 336 с.

4. Фатхудинов Р. А. Стратегический маркетинг : учеб. / Р. А. Фатхудинов. – М. : Интел-Синтез, 2000. – 637 с.
5. Фещенко О. М. Управління потенціалом інноваційного розвитку підприємств АПК на експортних ринках : [Електронний ресурс] / О. М. Фещенко, В. М. Ільченко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 4, т. II. – Режим доступу : <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>
6. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підруч. / З. Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 700 с.
7. Шубравська О. Інноваційний розвиток аграрного сектора економіки України: теоретико-методологічний аспект / О. Шубравська // Економіка України. – 2012. – № 1. – С. 27-35.