

3. Кравченко С.А. Кластерна адаптивність сільськогосподарських підприємств / С.А. Кравченко// Економіка АПК. – 2007. – №7. – С. 30-37.
4. Скидан О.В. Формування кластерної моделі АПК регіону/ О.В. Скидан // Агроінком. – 2005. – №1-2. – С. 79-81.
5. Роль інтеграції в адаптації підприємств АПК до ринкових умов [Електронний ресурс] // Режим доступу: [http:// www.ukrlib.org](http://www.ukrlib.org)
6. Коренюк Л.В. Кластери - як різновид міжгалузевих відносин в умовах глобалізації / Л.В. Коренюк// Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2010. – № 2. – С. 17-20.

УДК 631.157 : 330.341.1 : 338.432

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ АГРОПРОМИСЛОВИМ ВИРОБНИЦТВОМ

*Бредун Н.В., ст. викладач, Русанова Г.М., к.е.н., с.н.с.
Полтавська державна аграрна академія*

Розглядаються методичні аспекти впровадження взаємоузгодженого стратегічного управління на рівні району та наведено приклад розробки програми на рівні суб'єкта господарювання.

Consider methodological aspects of the mutually strategic management at district level and is an example of program development at the entity.

Постановка проблеми. Аналіз роботи агропромислових підприємств у ринковій економіці показує, що проявилися значні недоліки в управлінні як на державному, так і на господарському рівнях. Перш за все – це те, що система законодавства передбачає розробку соціально-економічних програм розвитку на всіх рівнях управління на один рік, а прогноз на три роки. По суті – це підхід ситуаційного управління, при якому практично не забезпечується розвиток. Постає питання: як перейти до стратегічного управління розвитком? Це завдання сьогодні стоїть перед усіма: і перед господарюючими структурами, і перед органами державного і громадського управління. І вже після виділення національних проектів (ефективне тваринництво), які, як правило, мають мінімум п'ять років окупності, навіть Прем'єр-міністр висловлює пропозицію про те, що доцільно бюджет скласти на два-три роки [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем стратегічного управління приділено значну увагу в працях С. А. Володіна, О. Д. Гудзинського, О. В. Ковальнової, М. Ф. Кропивки, П. М. Макаренка, М. М. Муртузалієва, П. Т. Саблука і ін. Але методологічна база залишається слабо розроблена та й відсутні дієві механізми управління інноваційними процесами як на рівні господарств, так і на рівні АПВ району в цілому.

Постановка завдання. Сьогодні більшість сільськогосподарських підприємств не використовують стратегічне управління. Кожен вважає себе господарем і хоче самостійно розвиватися, а насправді – працюють за принципом: «Проживемо рік, а там побачимо». Але забезпечити позитивний розвиток можна лише тоді, коли план складається на середньострокову перспективу (в довгостроковій багатосторонній невизначеності).

Виклад основного матеріалу дослідження. Сільське господарство в ринкових умовах не може бути замкнутою системою. Підприємства у процесі виробництва повинні діяти на основі територіальної інтеграції в межах адміністративно самоврядного формування. Очевидно, що потрібно організувати спільну, узгоджену роботу управлінь агропромислового розвитку та керівників сільськогосподарських підприємств по складанню програми вирішення найактуальніших проблем розвитку сільського господарства. Така робота має базуватися на запровадженні програмно-цільового підходу та розпочинатися з розробки стратегії розвитку агропромислового виробництва в цілому по району за ініціативою управління агропромислового розвитку. Після SWOT-аналізу і детальних аналітичних розрахунків потенційних ресурсних можливостей та ринків збуту продукції визначаються напрями поглиблення спеціалізації та диверсифікації, а також концентрації галузей сільськогосподарського виробництва в територіальному розрізі.

Після участі в обговоренні стратегії розвитку АПВ Миргородського району кожне підприємство при розробці свої стратегії визначає, як йому з максимальною вигодою можна долучитись до стратегії розвитку району. Так планується, що програма району включатиме розвиток тваринництва та перехід на ресурсозберігаючі технології. Відбір проектів буде здійснено на конкурсній основі. Проаналізуємо дану методику на прикладі ДП ДГ ім. Декабристів.

Спеціалісти підприємства будуть приймати активну участь в обговоренні стратегічного плану розвитку району, тому зможуть самостійно зайнятися розробкою програми розвитку власного підприємства. Успішне втілення обраної стратегії підвищення конкурентоспроможності залежить від досягнення низки цілей. Враховуючи вагомість кожної цілі та фактори, що забезпечують їх втілення, визначаються періоди втілення проектів (табл. 1).

Як результат оцінки пріоритетності проектів отримуємо «дерево цілей» (рис. 1). Воно надасть управлінській діяльності можливість створити системність реалізації стратегічного планування. Здійснення цілей першої черги дозволить приступити до реалізації цілей другої черги тощо.

Доречно об'єднати цілі однієї черги в інноваційно-інвестиційні мультипроекти. Зазначені цілі першої черги підприємства доцільно представити трьома інноваційно-інвестиційними проектами, які будуть включені на тендерній основі до програми розвитку району (рис. 2).

Стратегія розвитку підприємства повинна забезпечуватись складанням угод з управлінням агропромислового розвитку на відшкодування витрат на інноваційно-інвестиційні проекти, що передбачені цільовою програмою розвитку району (табл. 2).

При цьому доцільно розробити такі мотиваційні стимули, щоб працівники управління агропромислового розвитку були зацікавлені в тому щоб постійно «лобіювати» фінансові інтереси аграрників. Складемо середньострокову стратегічну програму розвитку ДП ДГ ім. Декабристів на 2012-2016 рр. (табл. 3).

**Диференціація інноваційно-інвестиційних проектів
ДП ДГ ім. Декабристів**

Види інновацій	Забезпечуючі умови	Рік
Ціль: диверсифікувати виробництво з метою зменшення ризиків недоотримання прибутку (C ₁)		
Організаційно-управлінські	Запровадження стратегічного планування та введення посади спеціаліста з інноваційних перетворень (Ц ₁₁)	2012
	Участь у державних програмах (Ц ₁₂)	2012
	Освоєння виробництва хлібобулочних виробів для продажу (Ц ₁₃)	2013
	Розширення обсягів виробництва олії для продажу (Ц ₁₄)	2014
	Будівництво міні-магазину на території базару м. Миргород (Ц ₁₅)	2015
Ціль: реструктуризація виробництва з метою збільшення можливостей господарства на ринку сільгосппродукції (C ₂)		
Техніко-технологічні, екологічні	Купівля нового комбайну Нью-Холланд 8050 (Ц ₂₁)	2012
	Купівля сівалки Нью-Холланд 8050 (Ц ₂₂)	2012
	Впровадження енергоощадної технології вирощування сої (Ц ₂₃)	2012
	Реконструкція приміщення для свиней (Ц ₂₄)	2012
	Будівництво доїльного залу (Ц ₂₅)	2014
Біологічні	Сортооновлення (Ц ₂₆)	2014
	Освоєння виробництва культури харчової групи (соняшник кондитерський) (Ц ₂₇)	2016
Ціль: збільшення соціальної відповідальності (C ₃)		
Соціальні	Запрошення на роботу двадцяти п'яти працівників, що пов'язано з розвитком тваринництва (Ц ₃₁)	2014
	Виплата 5 % від виручки на потреби дитсадочка с. В. Байрак, надання школі овочів на безоплатній основі та продаж молока і м'яса за 50 %. Подальше використання програми «соціальний автобус» (Ц ₃₂)	2012

Джерело: авторська розробка

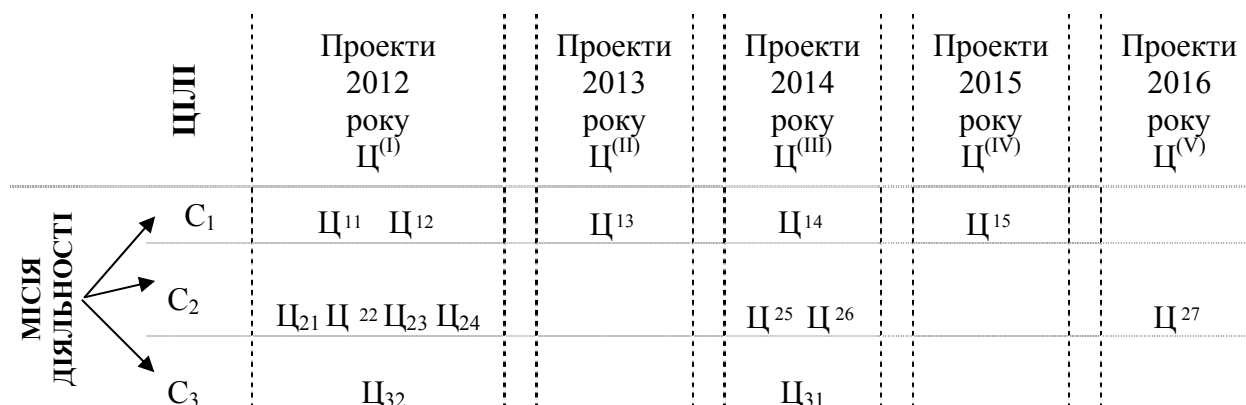


Рис. 1. «Дерево цілей» ДП ДГ ім. Декабристів з виокремленням черги вирішення проблем

Джерело: побудовано автором на основі методики [1, с. 134]

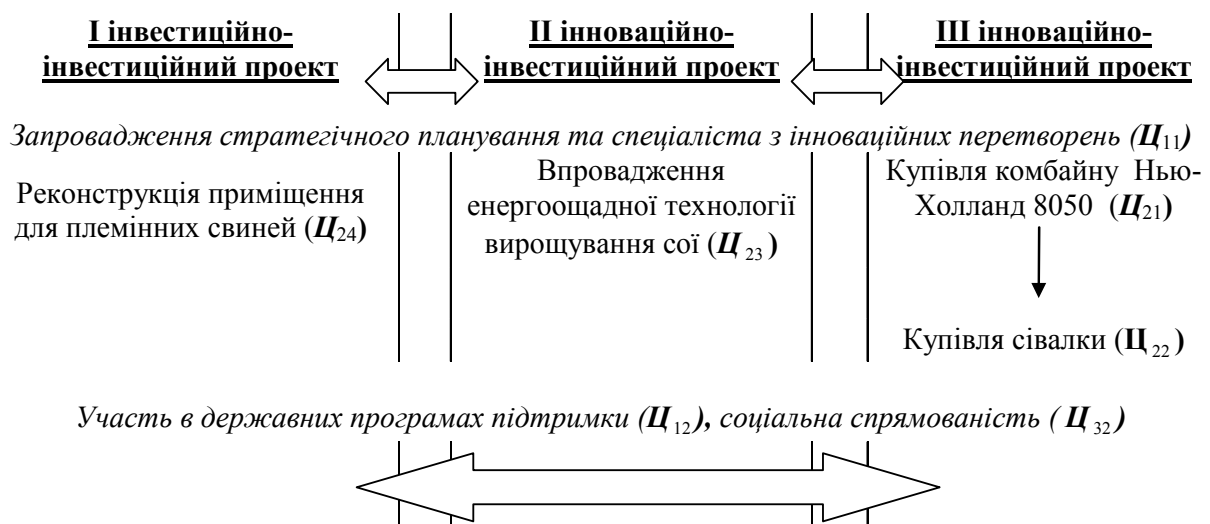


Рис. 2. Схема цілей першої черги ДП ДГ ім. Декабристів за трьома першочерговими інвестиційними проектами

Джерело: авторська розробка

Таблиця 2

Перелік прогнозних договорів ДП ДГ ім. Декабристів з управлінням агропромислового розвитку Миргородського району, 2012 р.

Договори	Сума
1. На реконструкцію тваринницьких приміщень (18 % від вартості)	≈ 200 тис. грн
2. Компенсація витрат на ресурсощадну технологію вирощування сої	≈ 300 тис. грн
Загальна сума договорів	≈ 500 тис. грн

Джерело: авторська пропозиція

Кожного року програма інвестиційної діяльності підприємства має щорічно переглядатись, уточнюватись та корегуватись, у відповідності із змінами до програми розвитку АПВ району, а планування в цілому повинно бути адаптивним.

Відповідно до закону «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» сільськогосподарські підприємства повинні будувати проекти на основі показників із наведених програм. А ті, хто буде ігнорувати ці положення, згідно Господарського кодексу України, позбавляються прав на визначені законом бюджетні дотації, субсидії та субвенції. І відповідно втрачають можливі шанси на інноваційний розвиток.

Висновки. Отже, сьогодні підприємства діють самостійно, але їх все рівно необхідно націлювати на досягнення єдиної мети. Тому, в управлінні на рівні району та підприємств доцільно перейти на програмно-цільовий підхід та орієнтувати підприємства спільно впроваджувати інноваційно-інвестиційні проекти (формувані замкнуті ланцюги «виробництво-переробка-збут» при цьому створювати кооперативи, кластери тощо).

**Зміст програми інноваційного розвитку
ДП ДГ ім. Декабристів на 2012-2016 рр.**

Показники	Роки				
	2012	2013	2014	2015	2016
Перелік інноваційно-інвестиційних проектів, що плануються до реалізації:					
Реконструкція приміщення для пле- мінних свиней	-1116,0 ¹		+1536,5 ²		
Впровадження ресурсоощадної тех- нології вирощування сої	-125,3	+215,6			
Придбання нової техніки: в т.ч. комбайн Нью-Холланд 8050	-980,6		+1125,6		
сівалки Нью-Холланд 8050	-56,2		+58,9		
Освоєння виробництва хлібобулоч- них виробів для продажу		-860,0	+955,0		
Розширення обсягів виробництва олії для продажу			-256,0		+498,9
Будівництво міні-магазину на тери- торії базару м. Миргород				-3580,6	
Будівництво доїльного залу			-1258,3		+1552,3
Сортооновлення			-78,0	+22,4	
Освоєння виробництва культури хар- чової групи (соняшник кондитерський)					-259,6
План фінансування інноваційно-інвестиційних проектів:					
Всього інвестицій, у тому числі за джерелами:	2278,1	860	1592,3	3580,6	259,6
власні кошти	1328,1	510	942,3	2310,6	259,6
бюджетні кошти	500	350	650	480	-
кредити банків	450	-	-	790	-

¹ - вартість проекту, тис. грн, ² - рік окупності та значення чистої приведеної вартості інноваційно-інвестиційного проекту, тис. грн

Джерело: авторська розробка

Указом Президента прийнято національний план дій (згідно програми «Україна для людей»), в якому один із пунктів – розробити проект Закону «Про сільське господарство». Там як складову виділено програмування сільського розвитку і сільських територій на основі взаємоузгодження планів. Якщо це прийметься, то тоді ми, згідно цього Закону, перейдемо до середньострокового планування [2].

Література:

1. Ковальова О. В. Організація управління еколого-спрямованим сільськогосподарським виробництвом / О. В. Ковальова // Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. – Київ. – 2008. – 240 с.

2. Кропивко М. Ф. Формування законодавчого поля для розвитку міжгосподарського самоврядування в агропродовольчій сфері / М. Ф. Кропивко / Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Вплив рівня інвестицій на інноваційний розвиток підприємств». – Умань : Видавець Сочінський, 2011. – Ч.1. – С. 179-182.