

ПОНОМАРЬОВ О С., кандидат економічних наук, доцент, докторант,
Тернопільський національний економічний університет

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ СУБ'ЄКТІВ АГРОБІЗНЕСУ В СИСТЕМІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ МОДЕЛІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Пономарьов О. С. Стратегічний менеджмент суб'єктів агробізнесу в системі імплементації інноваційно-інвестиційної моделі економічного розвитку.

Узагальнено існуючі підходи до визначення стратегії та ключові характеристики досліджуваного поняття, які їх відрізняють. Запропонована вдосконалена структура «стратегічного набору» підприємства. Представлено уточнене визначення стратегії інноваційного розвитку підприємства. Запропоновано особливості стратегічного управління інноваційним процесом на рівні сільськогосподарських підприємств. Представлено ранжування науково-технічних функцій підприємств за типами інноваційних стратегій. Здійснено ранжування найбільших агрохолдингів в сільському господарстві України. Запропоновано та обґрунтовано основні стратегічні альтернативи інноваційного розвитку для сільськогосподарських підприємств: наступально-базова стратегія, наступально-інтеграційна стратегія, оборонно-базова стратегія, оборонно-інтеграційна стратегія, залежна, традиційна, опортуністична.

Ключові слова: стратегія, «стратегічний набір», стратегія інноваційного розвитку, агрохолдинги.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Загострення конкурентної боротьби, що спостерігається як на світовому, так і внутрішніх ринках, нестійкість конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, яка забезпечується переважно за рахунок ресурсних чинників, зумовлюють необхідність переходу підприємств на інноваційний розвиток, розробку та імплементацію його стратегій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. О. І. Ковтун обґрунтовано підкреслює: «Основною суперечністю у сфері інноваційного розвитку економіки нашої країни з одного боку є те, що в нас є досить високий інноваційний потенціал, а з іншого – такі механізми господарювання та структура економіки (і на рівні підприємств), які цей потенціал просто не сприймають і не реалізують. Отже, інноваційна проблема в Україні – це не лише традиційна проблема грошей та інституцій, але і проблема ефективного менеджменту (насамперед стратегічного) на рівні підприємства, який повинен задати вектор і визначити загальну програму дій щодо інвестицій в інновації на підприємстві» [1, с. 6].

Застосування концепції стратегічного управління набуло особливого значення в останні роки для вітчизняних підприємств, хоча, так званий, «бум стратегічного управління» в промислово розвинених країнах припадав приблизно на середину 1970-х років [2, с. 6].

Незважаючи на тривалу еволюцію стратегічного управління, серед вчених немає єдиного підходу до визначення основного його елемента – стратегії (табл. 1).

Засновником концепції стратегічного управління вважають І. Ансоффа, який визначив стратегію як перелік правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності [3, 4]. На наш погляд, зведення розуміння «стратегії» лише до переліку правил, принципів не розкриває повною мірою сутність цього поняття. Але І. Ансофф також додає, що стратегія включає загальні напрямки, рух в яких забезпечує зростання та зміцнення позицій фірми. Таке доповнення є суттєвим для визначення змісту «стратегії» та засад її розробки (табл. 1).

Отже, узагальнюючи проаналізовані трактування змісту стратегії підприємства, ми розглядаємо стратегію як конкретизовані й узгоджені цілі та цільові орієнтири розвитку підприємства, план послідовних дій для їх досягнення, що дозволяють забезпечити реалізацію місії підприємства через найбільш повне й ефективне використання його ресурсів, конкурентоспроможність та сталий розвиток у мінливих соціально-економічних умовах.

Мета статті. Обґрунтувати методологічні засади стратегічного менеджменту суб'єктів агробізнесу в системі імплементації інноваційно-інвестиційної моделі економічного розвитку.

Підходи до визначення стратегії

| Автор | Стратегія як | | | | | | | | |
|-----------------------------------|---------------------------|---|----------------------------|------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|---------------------------------|------------------------|----------------------------------|
| | Наука ведення воєнних дій | Умови невизначеності зовнішнього середовища | Плановий розподіл ресурсів | Форми стратегічних переходів | Перелік правил для прийняття рішень | Маневр у своєму оточенні | Модель, спосіб прийняття рішень | Логіка бізнес-розвитку | Зв'язок минулого та майбутнього, |
| Богданов А. | | | + | | | | | | |
| Гриньов А. | | | | | | + | | | |
| Дергоусова А. | | + | | | | | | | |
| Друкер П. | | | | | | + | | | |
| Кеннет Р. | | | | | | | + | | |
| Клейнер Г. | | | | | | | | | + |
| Ковтун О. | | | | | | | | + | |
| Круглов М. | | + | | | | | | | |
| Макміллан Ч. | | | | + | | | | | |
| Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. | | | + | | | | | | |
| Мінцберг Г. | + | | | | | | | | |
| Ожегов С. | + | | | | | | | | |
| Портер М. | | | | | | + | | | |
| Санто Б. | | | + | | | | | | |
| Уткін Е. | | + | | | | | | | |
| Фатхутдінов Р. | | + | | | | | | | |
| Чандлер А. | | | | | + | | | | |
| Шершньова З., Оборська С | | | | | + | | | | |

*Джерело: узагальнено автором на основі [5-23]

Викладення основного матеріалу.

Головними складовими елементами «стратегії» можна назвати цілі розвитку; цільові орієнтири, що характеризують стан, за якого забезпечується досягнення цілей; план дій; способи залучення та ефективність використання ресурсів; сталий розвиток, конкурентні позиції підприємства на ринку; зміни умов. У сучасній теорії менеджменту стратегія підприємства деталізується через «стратегічний набір» («стратегічний портфель», «стратегічне древо»), який охоплює стратегії різних рівнів та різних функціональних сфер. У складі «стратегічного набору» підприємства, як правило, виділяють: корпоративну стратегію; бізнес-стратегію (ділову або загальну); функціональні стратегії (стратегії бізнес-процесів); операційні стратегії [1, 17, 21, 23, 24, 25].

У Г. Б. Клейнера склад функціональних стратегій дещо інший: товарно-ринкова стратегія; ресурсно-ринкова стратегія; технологічна стратегія; інтеграційна стратегія; фінансово-інвестиційна стратегія; соціальна стратегія;

стратегія управління; стратегія реструктуризації [10]. Зауважимо, що в останньому переліку функціональних стратегій відсутня будь-яка стратегія, яка визначає засади інноваційного розвитку підприємства, що свідчить про недостатню увагу до недавнього часу у деяких розробках із стратегічного менеджменту саме засадам інноваційного розвитку та управління інноваціями. О. І. Ковтун відводить особливу роль інноваційній стратегії підприємства, яку розглядає як суперстратегію (надстратегію), що має власний стратегічний набір, є набором імперативних субстратегій. Зокрема, він підкреслює «саме суперстратегія, як система субстратегій для всіх рівнів стратегічного набору підприємства, орієнтованих на інноваційний розвиток підприємницької організації, призначена для вирішення проблемних ситуацій, які виникають на підприємстві під час управління змінами» [1, с. 47]. Поділяючи відношення цього науковця до важливої ролі інноваційної стратегії, розглядаємо стратегію інноваційного розвитку підприємства як однорівневу

бізнес-стратегії (ділової, загальної) підприємства. Якщо бізнес-стратегія підприємства визначає сфери бізнесу підприємства, його сучасні взаємозв'язки із зовнішнім середовищем, сучасну архітектуру та сучасні внутрішні механізми господарювання, то інноваційна стратегія розкриває напрями, джерела, чинники та механізми ключових змін у діяльності підприємства, фактично задає вектор розвитку підприємства (рис. 1).



(БС – бізнес-стратегія підприємства, СІР – стратегія інноваційного розвитку підприємства, ФСі – функціональні стратегії бізнес-процесів, ОСij – операційні стратегії)

Рис. 1. Структура «стратегічного набору» підприємства

*Джерело: розроблено автором з урахуванням [1, с. 47]

Одночасно певний «стратегічний набір» має бути присутнім у складі стратегії інноваційного розвитку. Так, стратегія інноваційного розвитку має бути конкретизована через: інституціональну стратегію, що визначить інститути, як можливі генератори й джерела новацій, та форми зв'язків з ними; фінансово-інвестиційну стратегію імплементації та реалізації інновацій; стратегію ресурсного забезпечення впровадження інновацій; інноваційно-виробничу; маркетингову; кадрову; управлінську; логістичну; інтеграційну.

Маємо зазначити, що певний інноваційний аспект повинен бути присутнім у кожній із інших функціональних стратегій. Стосовно диференціації категорій «стратегія інноваційного розвитку» та «інноваційна стратегія» відзначимо, що вважаємо їх близькими але не тотожними за змістом та за місцем у «стратегічному наборі» підприємства. Якщо інноваційна стратегія виступає однією з функціональних стратегій, то стратегія інноваційного розвитку стає імперативом розвитку підприємства, визначає його тип, траєкторію та головні чинники, отже відповідає рівню корпоративної або загальної стратегії

підприємства (залежно від організаційного устрою підприємства). З одного боку є узгодженою з ними, з іншого – такою, що визначає напрями та форми змін ключових характеристик діяльності підприємства.

І. Н. Герчікова відмічає, що одним з напрямків стратегічного управління, яке здійснюється на вищому рівні керівництва підприємством, є інноваційний менеджмент, тому головну увагу в інноваційному менеджменті слід приділити розробці стратегії інновацій та заходів, що спрямовані на її реалізацію [26].

Стратегія інноваційного розвитку як ефективний засіб управління розвитком підприємства не тільки дає змогу підприємству враховувати зміни в оточуючому середовищі, а й сприяє генеруванню змін (техніко-технологічного та організаційно-управлінського характеру) в середині підприємства та забезпечує управління цими змінами з метою підвищення рівня кінцевих результатів діяльності підприємства.

Так, визначення головної мети розвитку підприємства є задачею загального менеджменту і передбачає визначення позиції підприємства в конкретній ринковій ніші, розробку набору стратегій та їх реалізацію, своєчасне фіксування змін в середовищі, здійснення стратегії та відповідне коригування стратегії, контроль та управління стратегічними рішеннями в цілому, формування тактичних заходів для практичного здійснення та впровадження стратегій у дію. Управління розвитком підприємства передбачає формування в загальній стратегії підприємства стратегію інноваційного розвитку, що повинна включати інноваційні цілі діяльності підприємства, вибір засобів щодо їх досягнення та обґрунтування джерел залучення необхідних ресурсів.

Теоретичне дослідження питань розробки, реалізації та оцінки ефективності стратегії інноваційного розвитку показало багатоманітність визначення цього поняття та відсутність єдиного наукового визначення стратегії інноваційного розвитку. Так, в теорії інноваційного менеджменту використовуються терміни: стратегія досліджень та розробок або стратегія НДДКР; стратегія інноваційної діяльності; стратегія управління інноваціями; інноваційна стратегія.

На думку Т. Г. Філософії традиційно стратегія інноваційного розвитку визначається двома основними чинниками, а

саме: технологічним рівнем та його ринковою позицією [27]. Але на думку О. С. Виханського ця стратегія не повинна зводитися до наступного процесу: що?, навіщо?, де?, коли?, як?.. Досить чітко повинно визначити кінцевий стан, який повинен досягатися через тривалий проміжок часу, в результаті реалізації стратегії. Після чого складається план, який визначає, що необхідно зробити для того, щоб досягти цього кінцевого стану. При такому розумінні стратегія виступає в ролі конкретного довгострокового плану, а її розробка – це знаходження цілі та складання цього плану дій [28].

У роботі відомого економіста Б. Твісса відокремлено стратегію НДДКР, під якою автор розуміє певний об'єднуючий елемент, який зв'язує комбінацію прогнозів загальноекономічного стану та аналіз можливостей з виходами для процесу відбору проектів. Він порівнює стратегію НДДКР з корпоративною стратегією, відмічаючи при цьому, що взагалі приходить мати справу не з вибором тієї чи іншої стратегії, а скоріше з рішенням як розставити акценти [29]. Л. А. Трофімова виділяє стратегію інноваційної діяльності і визначає її як узгоджену сукупність інноваційних рішень. На думку дослідника, інноваційна діяльність в першу чергу направлена на створення виробництва нових або недостатніх товарів та послуг [3031].

Переходячи до розкриття змісту стратегії інноваційного розвитку конкретного підприємства необхідно визначити, що в останні десятиліття набули досить широкого поширення дослідження, які були присвячені теоретико-методологічним основам формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку різних рівнів (країни, регіону, корпорацій). В той же час, сутність та зміст стратегії інноваційного розвитку сільськогосподарського підприємства ще не набуло глибокого, всебічного наукового обґрунтування.

М. Клепка зазначає, що стратегія інноваційного розвитку є ендогенним процесом типу bottom-up, адресованим до середовища бізнесу, з метою активізації місцевих факторів зростання й ефективнішого використання наявних ресурсів [31]. С. П. Зоря вважає, що в основі стратегії інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств має бути створення та розвиток інноваційного потенціалу, реалізація якого

забезпечуватиме стійкі конкурентні переваги суб'єкта господарювання, які ґрунтуються на впровадженні інновацій за рахунок привабливих для аграрного підприємства джерел інвестування. Основним напрямом даної стратегії, на думку науковця, є впровадження інновацій, спрямованих на раціональне використання ресурсів, скорочення витрат та підвищення якості продукції на основі виробництва органічно-чистої продукції [2].

На нашу думку, головною відмінністю стратегії інноваційного розвитку від інших функціональних стратегій є те, що вона спрямована на досягнення цілей господарювання, передусім, за рахунок впровадження науково-технічних досягнень у виробничій, маркетинговій, організаційній, логістичній та інших видах діяльності. Результатом впровадження стратегії інноваційного розвитку має бути нова якість виробництва і управління, тобто вона є рушійною силою розвитку підприємства, організації.

Отже, з огляду на вищенаведений аналіз та власні наукові напрацювання визначаємо, що стратегія інноваційного розвитку підприємства – це спрямовуюча на сталий розвиток, впорядкована, внутрішньо та зовнішньо узгоджена сукупність цільових орієнтирів розвитку підприємства за рахунок впровадження інновацій, методів та ключових заходів ведення інноваційної діяльності, формування механізмів забезпечення сприйнятливості підприємства до інновацій, перманентної їх генерації, імплементації та реалізації.

Відзначимо, що стратегія інноваційного розвитку безпосередньо має бути узгодженою з цілями загальної стратегії підприємства, тобто має формувати засади сталого розвитку підприємства, та одночасно їй мають бути підпорядковані та внутрішньо узгодженими між собою методи та заходи інноваційної діяльності, внутрішні механізми підприємства з генерації, імплементації та реалізації інновацій. Стратегія інноваційного розвитку має дати відповіді на такі питання розвитку та оперування сільськогосподарського підприємства: очікувані результати впровадження інновацій (наприклад, нові види продукції рослинництва та тваринництва; наявні види продукції з новими властивостями; нові види техніко-технологічного забезпечення виробництва); види інновацій, що запроваджуються (за сферою та формою реалізації, за ступенем

новизни); джерела новацій, форми їх залучення у сільськогосподарське підприємство; терміни та заходи освоєння новацій; термін одержання ефектів від впровадження інновацій; способи фінансування інновацій; форми організації маркетингу інноваційної продукції; життєвий цикл інновації.

У наукових публікаціях ведуться дискусії з приводу особливостей інноваційного процесу в сільському господарстві та стратегічних засад його розвитку. З одного боку, науковцями відзначається, що «сутність інноваційного розвитку різних галузей і сфер національного господарства не виявляє принципових відмінностей». З іншого – визнаються особливості характеру та основних напрямів цього процесу [32, с. 111]. Проведений аналіз інноваційного процесу на рівні сільськогосподарських підприємств дає підстави нам виділити такі істотні для стратегічного управління його особливості:

- спрямованість стратегій сільськогосподарського підприємства (у тому числі інноваційної) на сталий розвиток та відповідна йому полікритеріальність, яка передбачає урахування економічних, соціальних та екологічних критеріїв;

- різноманіття форм реалізації, сфер, предметів та об'єктів інновацій (від нових продуктів до форм організації, від виробничої до соціальної сфери, від технічних до біологічних інновацій);

- регіональна диференціація умов виробництва та необхідність урахування регіональних особливостей при генерації, імплементації та реалізації інновацій;

- відокремленість сільськогосподарських підприємств від наукових установ, що генерують новації, необхідність ефективного ринку наукових інновацій та його інфраструктури;

- багатоаспектна роль держави в генерації, реалізації, впровадженні, маркетингу наукових інновацій та інноваційної продукції;

- виключна роль сільськогосподарського виробництва для продовольчої безпеки, забезпечення якості, безпечності та корисності для людини інноваційної продукції.

Важливою проблемою дослідження стратегій інноваційного розвитку є виділення їх класифікаційних ознак. Розмаїття класифікацій стратегій інноваційного розвитку, яка існує на сьогоднішній день, суттєво ускладнює вибір

стратегії підприємства. Б. Санто розділив стратегії інноваційного розвитку за трьома класифікаційними ознаками [16]: за характером «плановиків» та «реалізаторів»: інституціональні та центральні інноваційні стратегії; за предметним змістом: стратегія в галузі досліджень та розробок, продуктової структури, ринку, фінансів, організації тощо; за поведінкою менеджерів (класифікація Фрімена): наступальна, захисна, традиційна, залежна, опортуністська, імітаційна стратегії.

У працях К. Фрімена виділено шість основних типів (моделей) інноваційної стратегії: наступальна (агресивна), захисна (оборонна), імітаційна, залежна, традиційна, опортуністична [33, с. 266-284]. Враховуючи їх актуальність для формування інноваційної стратегії сільськогосподарських підприємств в Україні в сучасних умовах та відповідність такої типології для розробки стратегій інноваційного розвитку, зупинимось на їх описі детальніше (табл. 2).

Отже, вибір стратегії передбачає різний рівень фінансування та відповідно розвитку науково-технічних функцій підприємства. Л. Водачек та О. Водачкова пропонують класифікацію стратегій інновацій продукції і виділяють активно наступальну, повільно-наступальну, захисну та остаточну інноваційні стратегії [34]. М. Портер виділив моделі інноваційного розвитку країн, які, на наш погляд, залежно від інноваційної активності, способів генерації та залучення інновацій можуть розглядатися і як відповідні стратегії інноваційного розвитку підприємств. Такими моделями є: модель інноваційного лідерства, інноваційної конвергенції та виникаючих інноваторів [15]. На думку Н. М. Сіренко з унімодальної та біномодальної стратегій інноваційного розвитку аграрного сектору переважною для сільгоспідприємств все ж повинна стати бімодальна стратегія. До унімодальної стратегії він відносить: підвищення врожайності через хімізацію, нові технології внесення добрив, нові сорти культур, породи тварин тощо; біномодальна стратегія характеризує економію робочої сили за рахунок впровадження техніко-технологічних інновацій шляхом фінансування інноваційної діяльності за рахунок державних коштів у поєднанні з коштами спеціальних інноваційних фондів [35].

О. В. Діанова вважає, що головною стратегією сільгосп підприємств повинна

бути стратегія високих технологій.

Таблиця 2

Інноваційні стратегії підприємства та його науково-технічні функції

| Тип стратегії | Науково-технічні функції підприємства, ранг значення | | | | | | | | | |
|------------------|--|-----------------------|-------------------|-------------------|-----------------------------|-------------------------|---------|--------------------|----------------------|--|
| | Фундаментальні дослідження | Прикладні дослідження | Експ. дослідження | Дизайн інжиніринг | Інжиніринг, контроль якості | Технічне обслуговування | Патенти | Наук. - техн. інф. | Освіта та підготовка | Довгострокове прогнозування і планування |
| Наступальна | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| Оборонна | 2 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| Імітаційна | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 3 | 2 | 5 | 3 | 3 |
| Залежна | 1 | 1 | 2 | 3 | 5 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 |
| Традиційна | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Опор-туніс-тична | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 5 | 1 | 5 |

Примітка. «1» - слабка функція, «5» - сильна функція

*Джерело: [33, с. 267]

Тобто високі технології, на думку автора, це стратегічне майбутнє конкурентоздатного сільського господарства [36]. Т. М. Гнатєва зазначає, що відносно зовнішнього середовища стратегією інноваційного розвитку можуть бути інноваційна діяльність організації, яка спрямована на отримання нових продуктів, робіт і послуг; застосування нових методів в НДДКР, виробництві, управлінні; перехід до нових організаційних структур; застосування нових видів ресурсів, нових підходів до використання традиційних ресурсів.

Деякі дослідники, намагаються поєднати класичну класифікацію стратегій інноваційного розвитку з базовими конкурентними стратегіями. В «Інноваційному менеджменті» Л. Н. Оголевої виділені наступні види стратегій інноваційного розвитку в залежності від стану зовнішнього та внутрішнього середовища: повільно-наступальна, сфокусована стратегія диференціації, слідування за лідером, захист від зовнішніх загроз, наступальна стратегія широкої диференціації, наступальна лідируюча стратегія, стратегія укріплення позицій та лідирування, повільно наступальна стратегія диференціації, атакуюча лідируюча стратегія, повільно наступальна лідируюча, новаторська ситуаційна стратегія [37].

Види стратегії залежно від конкурентної позиції на ринку Л. Б. Романський, Х. Фрізенвікель, В. Г. Андрійчук пов'язують з відповідними категоріями підприємств: віоленти, патієнти, експлеренти, комутанти [38, с. 597, 39]. Так віолентами є великі підприємства з власною

науково-дослідною базою, та які відповідно проводять власні НДДКР, одержують власні новачі та впроваджують їх у виробництво. Патієнтами є, як правило, середні та малі підприємства, підприємства, які концентрують свою увагу на вузькому сегменті ринку, для якого забезпечують інноваційну продукцію. Експлеренти – суб'єкти мікро- та малого підприємництва, які спеціалізуються на розробці інновацій. Комутанти спеціалізуються на виробництві легальних копій інноваційної продукції, або запроваджують часткові інновації.

Вважаємо, що види стратегій інноваційного розвитку мають бути конкретизовані з урахуванням особливостей інноваційного процесу в сільському господарстві, його багатосуб'єктності, різноманіття видів інновацій, неоднорідності організаційної структури сільськогосподарського виробництва.

За даними Державної служби статистики України на 1 липня 2016 року в Україні було зареєстровано 55858 сільськогосподарських підприємств та фермерських господарств (з яких - 15002 сільськогосподарських підприємств, 40856 фермерських господарств). Сільськогосподарські підприємства значно розрізняють за своїми розмірами, фінансовим станом. Важливим показником розміру сільськогосподарського підприємства є площа сільськогосподарських угідь у користуванні.

У табл. 3 наводиться розподіл сільськогосподарських підприємств за площею землекористування. Слід окремо відзначити наявність великих агрохолдингів в структурі сільськогосподарського

виробництва, які мають у користуванні більше 100 тис. га землі, є фінансово-

міцними та мають ресурсну базу для проведення науково-дослідних робіт.

Таблиця 3

Розподіл сільськогосподарських підприємств за площею землекористування в Україні у 2016 р. (на 01 липня 2016 р.)

| Підприємства | Кількість підприємств | | Площа сільськогосподарських угідь | |
|--|-----------------------|----------------------------|-----------------------------------|--|
| | одиниць | у % до загальної кількості | тис. га | у % до загальної площі сільськогосподарських угідь |
| Підприємства, що мали сільськогосподарські угіддя | 47442 | 84,9 | 21800,1 | 100,0 |
| у т.ч. площею, га | | | | |
| до 5,0 | 5026 | 9,0 | 16,0 | 0,1 |
| 5,1-10,0 | 3755 | 6,7 | 29,6 | 0,1 |
| 10,1-20,0 | 4784 | 8,6 | 74,1 | 0,3 |
| 20,1-50,0 | 13294 | 23,8 | 504,0 | 2,4 |
| 50,1-100,0 | 5275 | 9,5 | 383,0 | 1,8 |
| 100,1-500,0 | 7233 | 12,9 | 1770,9 | 8,1 |
| 500,1-1000,0 | 2666 | 4,8 | 1908,4 | 8,8 |
| 1000,1-2000,0 | 2531 | 4,5 | 3636,0 | 16,7 |
| 2000,1-3000,0 | 1251 | 2,2 | 3038,4 | 13,9 |
| 3000,1-4000,0 | 619 | 1,1 | 2141,6 | 9,8 |
| 4000,1-5000,0 | 323 | 0,6 | 1434,0 | 6,6 |
| 5000,1-7000,0 | 345 | 0,6 | 2016,2 | 9,2 |
| 7000,1-10000,0 | 165 | 0,3 | 1379,0 | 6,3 |
| більше 10000,0 | 175 | 0,3 | 3468,9 | 15,9 |
| Підприємства, що не мали сільськогосподарських угідь | 8416 | 15,1 | х | х |

*Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [40]

Перелік найбільших агрохолдингів в Україні станом на 16 квітня 2016 року наведено в табл. 4.

Отже, при розробці стратегії інноваційного розвитку сільсько-господарських підприємств має враховуватися їх неоднорідність. За основні стратегічні альтернативи інноваційного розвитку для сільськогосподарських підприємств пропонуємо виділити такі:

1. Наступально-базова стратегія. Наступально-базову стратегію інноваційного розвитку реалізують інноваційно-активні сільськогосподарські підприємства, які можуть особисто проводити науково-дослідну роботу та впроваджувати її результати у виробництво, бути лідерами у впровадженні нових технологій, випуску продукції з новими властивостями. Таку стратегію спроможні реалізувати лише великі сільськогосподарські підприємства, переважно агрохолдинги. Ступінь інноваційної активності при реалізації наступально-базової стратегії є високим.

2. Наступально-інтеграційна стратегія. Наступально-інтеграційну стратегію реалізують інноваційно-активні сільськогосподарські підприємства, які мають тісні, стійкі зв'язки з науковими інститутами, фактично працюють як інтеграційне утворення, в якому генерація нових ідей забезпечують науково-дослідні

установи, а сільськогосподарські підприємства виступають їх дослідною базою та реалізують інновації. Таку стратегію можуть обрати підприємства різних розмірів, та ступінь їх інноваційної активності є також високим.

3. Оборонно-базова стратегія. Оборонно-базова стратегія інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств передбачає їх помірну інноваційну активність з метою збереження своєї частки ринку, участь у генерації інновацій та їх впровадження з меншою інтенсивністю порівняно з наступальною стратегією; зв'язки з науково-дослідними установами не стійкі, без постійних взаємодій.

4. Оборонно-інтеграційна стратегія. Оборонно-інтеграційна стратегія означає такий же помірний рівень інноваційної активності, як і при оборонно-базовій стратегії, але при існуванні стійких зв'язків з науково-дослідними установами.

5. Залежна. Залежну стратегію реалізуватимуть ті сільськогосподарські підприємства, що стали філіями транснаціональних корпорацій або сумісними підприємствами, які за рахунок цього одержують наукові інновації, та впровадження інновацій на яких цілком залежить від інноваційної стратегії корпорації.

Найбільші агрохолдинги в сільському господарстві України у 2016 р.

| Ранг | Назва агрохолдингу | Спеціалізація | Регіони, де знаходиться земля |
|------|--|--|--|
| 1 | Укрлендфармінг | Цукор, яйця, кукурудза, продукція тваринництва | Львівська, Тернопільська, Хмельницька, Рівненська, Житомирська, Полтавська, Сумська, Херсонська, Миколаївська |
| 2 | NCH Capital (Cew Century Holdings) | Рослинництво (зернові) | Хмельницька |
| 3 | Кернел (Kemel Holding S.A.) | Соняшникова олія | Одеська, Полтавська, Черкаська, Хмельницька, Миколаївська |
| 4 | Мрія (Mriya Agro Holding) | Зернові, олійні, цукровий буряк, картопля | Чернівецька, Івано-Франківська, Тернопільська, Хмельницька, Львівська |
| 5 | МХП (Миронівський хлібопродукт) МНР S.A. | Птахівництво (виробництво і продаж продуктів із м'яса курчат) | Черкаська, Київська, Вінницька, Житомирська |
| 6 | Українські аграрні інвестиції | Зернові (кукурудза) й олійні (соняшник) | Чернігівська, Кіровоградська, Сумська, Полтавська, Чернівецька, Черкаська, Київська, Тернопільська, Хмельницька, Івано-Франківська |
| 7 | Астарта-Київ (Astarta Holding N.V.) | Виробництво цукру | Хмельницька, Вінницька, Полтавська |
| 8 | HarvEast Holding | Рослинництво і молочне скотарство | Запорізька, Черкаська, Житомирська |
| 9 | Нафком Агро | Рослинництво (зернові та технічні) | Чернігівська, Вінницька, Полтавська, Сумська |
| 10 | Сінтал (Sintal Agriculture PLC) | Зернові, цукор | Херсонська, Харківська |
| 11 | Valinor (Valans Group) | Зернові (пшениця, ячмінь і кукурудза), олійні (соняшник, ріпак) і цукровий буряк | Херсонська, Полтавська, Черкаська, Вінницька |
| 12 | ІМК | Виробництво олійних і зернових культур, а також картоплі, виробництво молока | Полтавська, Черкаська, Сумська |
| 13 | Приват-Агроцентр (Приват Холдінг 27.04.2012) | Рослинництво (зернові і технічні), молочне скотарство | Дніпропетровська, Кіровоградська, Харківська, Черкаська, Полтавська, Одеська, Миколаївська, Львівська |
| 14 | ТД «Укragenпро» | Насінництво, вирощування озимих зернових та олійних культур | Вінницька, Одеська, Запорізька, Дніпропетровська, Харківська, Кіровоградська, Полтавська, Чернігівська, Житомирська, Ровенська, Хмельницька, Сумська |
| 15 | Агрейн | Вирощування зернових та олійних культур, тваринництво | Чернігівська, Одеська |
| 16 | Лотуре -Агро | Зернові (пшениця, соняшник, кукурудза, горох) | Луганська, Сумська, Хмельницька, Житомирська, Харківська |

*Джерело: [41]

6. Традиційна. Буде доцільною для тих сільськогосподарських підприємств, що обрали виробництво «традиційних» товарів, які є фактично символами національного або регіонального колориту, та інновації переважно впроваджуватимуться в технології, організацію бізнес-процесів, маркетинг.

7. Опортуністична. Передбачає вивчення ринків новацій та їх вибіркове, корпускулярне впровадження.

Безумовно, вибір конкретної стратегії інноваційного розвитку підприємства має базуватися на наявному інноваційному

потенціалі з урахуванням впливу зовнішнього середовища та цілей розвитку організації.

Наведений аналіз класифікацій стратегії інноваційного розвитку за визначеними класифікаційними ознаками дещо полегшить вибір стратегії розвитку підприємства, але проблема вибору пріоритетної стратегії для конкретного підприємства та її розробки потребує подальших досліджень.

У 70-80-ті роки дослідники стратегічного менеджменту остаточно впевнилися в тому, що стратегію не можна сприймати як

стандартний механізм проектування, оскільки кожному підприємству властива своя стратегія розвитку [4].

Починаючи з 80-х років стратегічне планування почало змінюватись на стратегічний менеджмент, в основу якого була покладена ідея створення та утримання конкурентних переваг. Дослідники та підприємці усвідомили, що приклади успішної діяльності не можна пояснити тільки загальними стратегіями або особливостями організації. Почала поширюватися думка, що «не існує єдиного рецепту чи загальних стратегій, що забезпечили б корпоративний успіх ... їх не може бути, тому що інакше їх загальне застосування виключало б появу будь-яких конкурентних переваг» [42, с.16].

Різноманітні підходи до визначення та процесу формування стратегії, які були розроблені протягом еволюціонування поняття стратегії, Г. Мінцберг узагальнив в десять стратегічних шкіл (табл. 5).

Висновки. Процес формування стратегії доволі трудомісткий, він складається із динамічної сукупності певних стадій та етапів, які виконуються у логічній послідовності. Нами було обґрунтовано та згруповано основні стадії формування стратегії інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. На етапах розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства мають бути проведені відповідні аналітичні, планові та

організаційні процедури, запроваджені інноваційні зміни у діяльність підприємства, та більш того – обґрунтовані механізми, які забезпечать перманентність імплементації таких змін, визначають їх інтенсивність.

Таблиця 5

Школи стратегічного менеджменту за Г. Мінцбергом

| № | Назва школи | Формування стратегії як процес |
|-----|------------------------|--------------------------------|
| 1. | Дизайну | осмислення |
| 2. | Планування | формальний |
| 3. | Позиціонування | аналітичний |
| 4. | Підприємництва | передбачення |
| 5. | Когнітивна | ментальний |
| 6. | Навчання | що розвивається |
| 7. | Влади | ведення переговорів |
| 8. | Культури | колективний |
| 9. | Зовнішнього середовища | реактивний |
| 10. | Конфігурації | трансформації |

*Джерело: [13]

Еволюційний перехід від стратегічного планування до стратегічного менеджменту, що обумовлений зростаючим динамізмом середовища, в якому сьогодні працюють підприємства, обумовлює не лише вдосконалення існуючих та пошук нових інструментів стратегічного аналізу та формування стратегії, а й виділення пріоритетів розвитку підприємств, на яких можна побудувати ефективну систему стратегічного управління інноваційним розвитком сільськогосподарського підприємства.

Література.

1. Ковтун О. І. Інноваційні стратегії підприємств: теоретико-методологічні засади / О. І. Ковтун // Економіка України. – 2013. – № 4(617). – С. 44 – 56.
2. Зоря С. П. Формування стратегії інноваційного розвитку аграрних підприємств в контексті підвищення їх конкурентоспроможності / С. П. Зоря [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://archive.nbu.gov.ua/portal/Chem_Biol/nppdaa/econ/2011_3_2/78.
3. Ансофф И. Стратегический менеджмент / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с.
4. Ансофф И. Стратегічне управління [Текст] / І. Ансофф. – сокр. пер. з англ. науч. ред. і авт., предисл. Л. І. Євенко. – М.: Економіка, 1989. – 519 с.
5. Аньшин В. М. Маркетинг нововведений [Текст] / В. М. Аньшин. – М.: РЭА, 1994. – 360 с.
6. Береславская В. А. Стратегия развития предприятий / В. А. Береславская, В. Е. Костромин. – Йошкар-Ола: МарГТУ, 2001. – 155 с.
7. Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління / А. В. Гриньов. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2003. – 305 с.
8. Дергоусова А. О. Щодо питання визначення сутності поняття стратегії розвитку транспортного підприємства / А. О. Дергоусова // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2010. – № 4 (12). – С. 88 – 99.
9. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ. Уч. пос. / П. Ф. Друкер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 272 с.
10. Клейнер Г. Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г. Б. Клейнер. – М.: ОАО «Изд-во «Экономика», 1997. – 288 с.

11. **Круглов М. И.** Стратегическое управление компанией: Учебник для вузов/ *М. И. Круглов.* – М.: Русская деловая литература, 1998. – 768 с.
12. **Ляско В. И.** Стратегическое планирование развития предприятия : учеб. пособие для вузов / *В.И.Ляско.* – М.: Издательство «Экзамен», 2005. – 288 с.
13. **Минцберг Г.** Школы стратегий: Пер. с англ./ *Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмвел.* – СПб: Издательство «Питер», 2000. – 336 с.
14. **Пастухова В. В.** Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність/ *В. В. Пастухова.* – Київ: КНТЕУ, 2002. – 301 с.
15. **Портер М.** Стратегія конкуренції / *М.Портер;* Пер з англ. – К.: Основи, 1997. – 896 с.
16. **Санто Б.** Инновация как средство экономического развития: учебник/ *Б. Санто;* пер. с венгер. – М.: Прогресс, 2005. – 376 с.
17. **Сумець О. М.** Стратегічний менеджмент: навч. посібник / *О. М. Сумець, М. І. Бондаренко.* – К.: «Хай-Тек Пресс», 2010. – 240 с.
18. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений/ *С. И. Ожегов, Н.Ю.Шведова.* М.: АЗБ, 1995. – 761 с.
19. **Уткин Э. А.** Антикризисное управление/ *Э. А. Уткин.* – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», Издательство ЭКМОС, 1997. – 400 с.
20. **Фатхутдинов Р. А.** Стратегический менеджмент / *Р. А. Фатхутдинов.* – СПб.: Питер, 2008. – 368 с.
21. **Шериньова З. Є.** Стратегічне управління: навч. посібник / *З. Є. Шериньова, С. В. Оборська.* – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
22. **Kenneth R. A.** The Concept of Corporate Strategy / *R. A. Kenneth;* rev. edn. Copyright by *Richard D. Irwin.* – Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1971, – pp. 18-46.
23. **Афанасьев М. В.** Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. / *М. В. Афанасьев, Г. О. Селезньова.* – Х.: ВД «ИНЖЕК», 2007. – 272 с.
24. **Крюкова І. О.** Стратегія інноваційного розвитку пріоритетних галузей аграрного виробництва / *І. О. Крюкова, В. О. Непочатенко* // Економіка: реалії часу. – Одеський національний політехнічний університет, 2013. – № 4(9). – С. 133-142.
25. **Яців І. Б.** Прийняття інноваційних рішень менеджментом сільськогосподарських підприємств / *І. Б. Яців* // Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. пр. – Вип. 2 (129) / наук. ред. *І. Г. Маницуров.* – К., 2012. – С. 81-85.
26. **Герчикова И.Н.** Менеджмент: Учебник/ *И.Н.Герчикова.* – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 480 с.
27. **Философа Т. Г.** Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Менеджмент», «Экономика» / *Т. Г. Философа, В. А. Быков* ; под ред. *Т. Г. Философой.* – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 295 с.
28. **Виханский О. С.** Стратегическое управление/ *О. С. Виханский.* – М.: Экономист, 2004. – 296 с.
29. **Твисс Б.** Управление научно-техническими нововведениями: [сокращ. пер. с англ.] / *Б. Твисс.* – М.: Экономика, 1989. – 271 с.
30. **Трофимова Л. А.** Стратегия инновационной деятельности как процесс реализации инновационных решений / *Л. А. Трофимова* [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.interun.spb.ru>.
31. **Кленка М.** Регіональні інноваційні стратегії / *М. Кленка* // Винахідник і раціоналізатор. – 2007. – № 2. – С. 18-23.
32. **Шпикуляк О. Г.** Етапність інноваційного процесу та оцінка ефективності інноваційної діяльності / *О. Г. Шпикуляк, С. В. Тивончук, О. М. Супрун* // Економіка АПК. – 2011. – №12. – С. 109 – 116. [Електронний ресурс]. – Режим доступу – <http://elibrary.nubip.edu.ua/14023/1/tyvonchuk3.pdf>.
33. **Freeman C.** Unemployment and Technical Innovation: A Study of Law / *C. Freeman, J. Clark, L. Soete.* – London : Pinter., 1982. – 366 p.
34. **Водачек Л.** Стратегия управления инновациями на предприятии: Сокр. пер. со слов./ Авт. предисл. *В. С. Рапопорт / Л. Водачек, О. Водачкова.* – М.: Экономика, 1989. – 167 с.
35. **Сіренко Н. М.** Особливості впровадження науково-технічних інновацій в аграрному секторі економіки / *Н. М. Сіренко* // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. – К. : НУБІП, 2009. – Вип. 142. Ч. 1. – С. 170 – 175.
36. **Дианова О. В.** Стратегия инновационного развития сельскохозяйственных предприятий / *О. В. Дианова* [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.agrolink.ru/conf16/webpages/materials/reshenie/.../ dianova.doc>.

37. **Оголева Л. Н.** Инновационный менеджмент / *Л. Н. Оголева.* – М.: ИНФРА-М, 2004. – 238 с.
38. **Андрійчук В. Г.** Економіка підприємств аграрного комплексу: підручник [Текст] / *В. Г. Андрійчук.* – К.: КНЕУ, 2013. – 779 с.
39. **Новіков В. С.** Класифікація підприємств за типом інноваційної поведінки / *В. С. Новіков* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.kneu.dp.ua/moodlenew/pluginfile.php/9388/mod_resource/content/0/IM_6.201_ОМ_7.2.pdf
40. Рослинництво України: Стат.збірник. – К.: Держстат України, 2013. – 180 с.
41. **Хірівський Р.** Діяльність агрохолдингів в Україні та напрями їх розвитку / *Р. Хірівський* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rurik.com.ua/documents/research/agromarket_9_2013.pdf.
42. **Петрова А. Н.** Стратегическое планирование: Учеб. Пособие / *А. Н. Петрова.* – СПб.: Санкт-Петербург. гос. ун-т экономики и финансов, 2003. – 198 с.

References.

1. **Kovtun O. I.** (2013). Innovacijni strategiji pidpry'emstv: teoretyko-metodologichni zasady [Innovative strategies of enterprises: methodological-theoretic principles]. *Ekonomika Ukrayiny*, № 4 (617), P. 44-56 [in Ukrainian].
2. **Zorya S. P.** (2011). Formuvannya strategiji innovacijnogo rozvytku agrarny'x pidpry'emstv v konteksti pidvyshhennya yix konkurentospromozhnosti [Formation of strategy of innovative development of the enterprises agrarian in a context of increase of competitiveness] [Electronic resource] / – Retrieved from http://archive.nbuv.gov.ua/portal/-Chem_Biol/nppdaa/econ/2011_3_2/78 [in Ukrainian].
3. **Ansoff I.** (2009). Strategicheskij menedzhment [Strategic Management]. Sankt-Peterburg, Piter, 2009, 344 p. [in Russian].
4. **Ansoff I.** (1989). Strategichne upravlinnya [Strategic Management]. Sokr. per. z angl. nauch. red. i avt., predy'sl. L.I. Yevenko. M.: Ekonomika, 519 p. [in Ukrainian].
5. **An'shin V. M.** (1994). Marketing novovvedenij [Marketing Innovations]. M.: RJeA, 1994. 200 p. [in Russian].
6. **Bereslavskaja V. A., Kostromin V. E.** (2001). Strategija razvitija predpriyatij [Strategy of development of enterprises]. Joshkar-Ola: MarGTU, 155 p. [in Russian].
7. **Gry'n'ov A.V.** (2003). Innovacijny'j rozvytok promy'slovy'x pidpry'emstv: koncepciya, metodologiya, strategichne upravlinnya [Innovative development of industrial enterprises: concept, methodology, strategic management]. X.: VD «INZhEK», 305 p. [in Ukrainian].
8. **Dergousova A. O.** (2010). Shhodo py'tannya vy'znachennya sutnosti ponyattya strategiji rozvytku transportnogo pidpry'emstva [The issue of transport enterprise development strategy concept determination]. *Ekonomika ta upravlinnya pidpry'emstvamy` mashynobudivnoyi galuzi: problemy` teorii ta praktyky` - Economics and management of enterprises in the machine-building industry: problems of theory and practice*, № 4 (12), P. 88-99 [in Ukrainian].
9. **Druker P. F.** (2000). Zadachi menedzhmenta v XXI veke. [Management challenges for the 21st century]: Per. s angl. M.: Izdatel'skij dom «Vil'jams», 272 p. [in Russian].
10. **Klejner G. B.** (1997). Predpriyatje v nestabil'noj jekonomicheskoy srede: riski, strategii, bezopasnost' [Enterprise in an unstable economic environment: risks, strategies, security]. M.: OAO «Izd-vo «Jekonomika», 288 p. [in Russian].
11. **Kruglov M. I.** (1998). Strategicheskoe upravlenie kompaniej [Strategic management of the company]. M.: Russkaja delovaja literature, 768 p. [in Russian].
12. **Ljasko V. I.** (2005). Strategicheskoe planirovanie razvitija predpriyatija [Strategic planning of enterprise development]. M.: Izdatel'stvo «Jekzamen», 288 p. [in Russian].
13. **Minberg G.** (2000) Al'strijend B., Ljempel Dzh. (2000). Shkoly strategij [Schools of Strategies]. Per. s angl. G.Minberg. SPb: Izdatel'stvo «Piter», 336 p. [in Russian].
14. **Pastuxova V. V.** (2002). Strategichne upravlinnya pidpry'emstvom: filosofiya, polityka, efektyvnist' [Strategic enterprise management: philosophy, politics, efficiency]. Ky'yiv: KNTEU, 301 p. [in Ukrainian].
15. **Porter M.** (1997). Strategiya konkurenciyi [Competition Strategy]. Per z angl. M. Porter. K.: Osnovy`, 896 p. [in Ukrainian].
16. **Santo B.** (2005). Innovacija kak sredstvo jekonomicheskogo razvitija [Innovation as a means of economic development]. Uchebnik. Per. s venger. M.: Progress, 376 p. [in Russian].
17. **Sumecz` O. M., Bondarenko M. I.** (2010). Strategichny'j menedzhment [Strategic management]. Navch. posibny`k. K.: «Xaj-Tek Press», 240 p. [in Ukrainian].
18. **Ozhegov S. I., Shvedova N. Ju.** (1995). Tolkovyj slovar' russkogo jazyka: 80000 slov i frazeologicheskij vyrazhenij [Intelligent dictionary of the Russian language: 80000 words and phraseological expressions]. M.: AZ, 761 p. [in Russian].

19. **Utkin Je. A.** (1997). Antikrizisnoe upravlenie [*Anti-crisis management*]. M.: Asociacija avtorov i izdatelej «Tandem». Izdatel'stvo JeKMOS, 400 p. [in Russian].
20. **Fathutdinov R. A.** (2008). Strategicheskij menedzhment [*Strategic management*]. SPb.: Piter, 368 p. [in Russian].
21. **Shershn`ova Z. Ye, Obors`ka S. V.** (1999). Strategichne upravlinnya [*Strategic management*]. K.: KNEU, 384 p. [in Ukrainian].
22. **Kenneth R. Andrews.** (1971). *The Concept of Corporate Strategy*, rev. edn. Copyright by Richard D. Irwin. – Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, pp. 18-46 [in English].
23. **Afanas`yev M. V., Selezn`ova G. O.** (2007). Strategiya pidpry`yemstva [*Enterprise strategy*]. X.: VD «INZhEK», 272 p. [in Ukrainian].
24. **Kryukova I. O., Nepochatenko V. O.** (2013). Strategiya innovacijnogo rozvy`tku priory`tetny`x galuzej agrarnogo vy`robny`cztva [*Strategy of innovative development of priority sectors of agrarian production*]. Ekonomika: realiyi chasu – Economics: time realities, № 4(9), P. 133-142 [in Ukrainian].
25. **Yaciv I. B.** (2012). Pry`jnyattya innovacijny`x rishen` menedzhmentom sil`s`kogospodars`ky`x pidpry`yemstv [*Adoption of innovative solutions by management of agricultural enterprises*]. Formuvannya ry`nkovy`x vidnosy`n v Ukrayini – Formation of market relations in Ukraine, № 2 (129), P. 81-85 [in Ukrainian].
26. **Gerchikova I. N.** (1995). Menedzhment [*Management*]. M.: Banki i birzhi, JuNITI, 480 p. [in Russian].
27. **Filosofa T. G., Bykov V. A.** (2008). Konkurencija. Innovacii. Konkurentosposobnost' [*Competition. Innovations. Competitiveness*]. T.G. Filosofa (Ed). M.: JuNITI-DANA, 295 p. [in Russian].
28. **Vihanskij O. S.** (2004). Strategicheskoe upravlenie [*Strategic management*]. M.: Jekonomist. 296 p. [in Russian].
29. **Tviss B.** (1989). Upravlenie nauchno-tehnicheskimi novovvedeniyami [*Management by scientific and technical innovations*]. M.: Ekonomika, 1989, 271 p. [in Russian].
30. Trofimova L. A. Strategija innovacionnoj dejatel'nosti kak process realizacii innovacionnyh reshenij [*Innovation strategy as a process of implementing innovative solutions*] [Electronic resource]. Retrieved from <http://www.interun.spb.ru> [in Russian].
31. **Klyepka M.** (2007). Regional'ni innovacijni strategiyi [*Regional innovation strategies*]. Vy`naxidny`k i racionalizator – Inventor and Rationalizer, № 2, P. 18-23 [in Ukrainian].
32. **Shpy`kulyak O. G., Ty`vonchuk S. V., Suprun O. M.** (2011). Etapnist` innovacijnogo procesu ta ocinka efekty`vnosti innovacijnoyi diyal`nosti [*The stage of the innovation process and the efficiency evaluation of innovation activities*]. Ekonomika APK. № 12. P. 109-116. [Electronic resource]. Retrieved from <http://elibrary.nubip.edu.ua/14023/1/tyvonchuk3.pdf> [in Ukrainian].
33. **Freeman C., Clark J., Soete I.** (1982). *Unemployment and Technical Innovation: A Study of Law*. London : Pinter, 366 p. [in English].
34. **Vodachek L., Vodachkova O.** (1989). Strategy`ya upravleny`ya y`nnovacy`yamy` na predpry`yaty`y` [*Strategy of innovation management at the enterprise*]. M.: Ekonomy`ka, 167 p. [in Russian].
35. **Sirenko N. M.** (2009). Osobly`vosti vprovadzhennya naukovo-texnichny`x innovacij v agrarnomu sektori ekonomiky` [*Features of implementation of scientific and technical innovations in the agrarian sector of the economy*]. Naukovy`j visny`k Nacional`nogo universy`tetu bioresursiv i pry`rodokory`stuvannya Ukrayiny`, № 142/1, P. 170-175 [in Ukrainian].
36. **Dianova O. V.** Strategija innovacionnogo razvitija sel'skohozjajstvennyh predpriyatij [*Strategy of innovative development of agricultural enterprises*]. [Electronic resource]. Retrieved from <http://www.agrolink.ru/conf16/webpages/materials/reshenie/.../dianova.doc> [in Russian].
37. **Ogoleva L. N.** (2004). Innovacionnyj menedzhment [*Innovative management*]. M.: INFRA-M, 238 p. [in Russian].
38. **Andrijchuk V. G.** (2013). Ekonomika pidpry`yemstv agrarnogo kompleksu [*Economy of enterprises of agrarian complex*]. K.: KNEU, 2013, 779 p. [in Ukrainian].
39. **Novikov V. S.** (n.d.). Klasyfikaciya pidpry`yemstv za ty`pom innovacijnoyi povedinky [*Classification of enterprises by type of innovation behavior*]. [Electronic resource]. Retrieved from http://www.kneu.dp.ua/moodlenew/pluginfile.php/9388/mod_resource/content/0/IM_6.201_OM_7.2.pdf [in Ukrainian].
40. Rosly`nny`cztvo Ukrayiny` : Stat.zbirny`k (2013) [*Plant Growing of Ukraine: State Collection*]. K.: Derzhstat Ukrayiny`, 180 p. [in Ukrainian].
41. **Xiriv`ky`j R.** (2013). Diyal`nist` agroxoldy`ngiv v Ukrayini ta napryamy` yix rozvy`tku [*The activity of agricultural holdings in Ukraine and directions of their development*]. [Electronic resource]. Retrieved from http://www.rurik.com.ua/documents/research/agromarket_9_2013.pdf [in Ukrainian].
42. **Petrov A. N.** (2003). Strategicheskoe planirovanie [*Strategic planning*]. SPb.: Sankt-Peterburg. gos. un-t jekonomiki i finansov, 198 p. [in Russian].

Анотація.

Пономарев А. С. Стратегический менеджмент субъектов агробизнеса в системе имплементации инновационно-инвестиционной модели экономического развития.

Обобщены существующие подходы к определению стратегии и ключевые характеристики исследуемого понятия, которые их отличают. Предложена усовершенствованная структура «стратегического набора» предприятия. Представлено уточненное определение стратегии инновационного развития предприятия. Предложены особенности стратегического управления инновационным процессом на уровне сельскохозяйственных предприятий. Представлено ранжирование научно-технических функций предприятий по типам инновационных стратегий. Осуществлено ранжирование крупнейших агрохолдингов в сельском хозяйстве Украины. Предложены и обоснованы основные стратегические альтернативы инновационного развития для сельскохозяйственных предприятий: наступательно-базовая стратегия, наступательно-интеграционная стратегия, оборонно-базовая стратегия, оборонно-интеграционная стратегия, зависимая, традиционная, оппортунистическая.

Ключевые слова: стратегия, «стратегический набор», стратегия инновационного развития, агрохолдинги.

Аннотація.

Ponomarev O. S. Strategic management of agrarian business entities in the system of implementation of the innovation and investment model of economic development.

The existing approaches to the definition of strategy and the key characteristics of the concept under investigation are generalized, which distinguish them. The improved structure of the "strategic set" of the enterprise is proposed. The updated definition of the strategy of innovative development of the enterprise is presented. The features of strategic management of the innovation process at the level of agricultural enterprises are proposed. The ranking of scientific and technical functions of enterprises on the types of innovative strategies is presented. The ranking of the largest agroholdings in the agricultural sector of Ukraine has been carried out. The main strategic alternatives of innovative development for agricultural enterprises are proposed and substantiated: offensive-base strategy, offensive integration strategy, defense-base strategy, defense-integration strategy, dependent, traditional, opportunistic.

Keywords: strategy, "strategic set", strategy of innovative development, agroholdings.

Стаття надійшла до редакції 01.03.2018 р.

Бібліографічний опис статті:

Пономарьов О. С. Стратегічний менеджмент суб'єктів агробізнесу в системі імплементації інноваційно-інвестиційної моделі економічного розвитку / О. С. Пономарьов // Актуальні проблеми інноваційної економіки. – 2018. – № 2. – С. 28-40.

Ponomarev O. S. (2018). Strategic management of agrarian business entities in the system of implementation of the innovation and investment model of economic development. Actual problems of innovative economy, No 2, pp. 28-40.



УДК 332.012

ОРЕЛ В. М., доктор економічних наук, доцент,
Харківський національний технічний університет
сільського господарства імені Петра Василенка

МАКОДА С. Л., к.е.н.,
Національний університет біоресурсів і природокористування України

ХАНЬ СІНЬМЕНЬ, аспірант,
Харківський національний технічний університет
сільського господарства імені Петра Василенка

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Орел В. М., Макода С. Л., Хань Сіньмень. Організаційно-економічний механізм управління розвитком експортного потенціалу аграрних підприємств.

Запропоновано організаційно-економічний механізм формування експортного потенціалу аграрних підприємств, який включає виробничу, комерційну, маркетингову, логістичну та інтеграційну складові та знаходиться під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Розроблено структуру каналів ринкового розподілу продукції аграрних підприємств. Здійснено аналіз економічних результатів діяльності аграрних підприємств виробників зерна пшениці та запропоновано механізм управління розвитком експортного потенціалу аграрних підприємств.

Ключові слова: експортний потенціал аграрних підприємств, ринковий розподіл сільськогосподарської продукції, механізм управління розвитком експортного потенціалу, стратегія управління експортним потенціалом.

**Постановка проблеми у загальному
вигляді.** Перспективний розгляд еволюції

наукових поглядів на сутність потенціалу, як
економічної категорії, дозволив