

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2023. № 1.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.1.39>

УДК: 631.15:339.138

*О. О. Вербицька,
аспірант кафедри міжнародного обліку і аудиту, Київський національний
економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0190-6181>*

*С. В. Конохов,
к. е. н., докторант кафедри міжнародного обліку і аудиту, Київський
національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2696-2924>*

ОСОБЛИВОСТІ КОРПОРАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ АГРАРНИХ КОМПАНІЙ

*O. Verbytska,
Postgraduate student of the Department of International Accounting and Auditing,
State Higher Educational Institution
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
S. Konokhov,
PhD in Economics, Doctoral candidate of the Department of International Accounting
and Auditing, State Higher Educational Institution
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

FEATURES OF CORPORATE STRATEGIES OF AGRARIAN COMPANIES

Наразі господарська діяльність більшості аграрних компаній характеризується значною варіативністю, щодо проникнення в нові галузі, ринки, регіони та країни, їх розвитку, диверсифікації. Це зумовлює значну специфічність корпоративних стратегій аграрних компаній. Відповідно до вищенаведеного, стаття спрямована на ідентифікацію особливостей корпоративних стратегій аграрних компаній. У межах дослідження звернено увагу на той факт, що аграрна компанія планує господарську діяльність паралельно для кількох різноформатних стратегічних одиниць, які можуть бути виробничими, переробними, розподільчими, зберігання та доставляння до споживача сільськогосподарської продукції. Відповідно до вивчення внутрішнього змісту корпоративних стратегій аграрних компаній за компонентним підходом І.Ансоффа, доведено, що основою компонентного підходу є виокремлення зон специфічності, які ідентифікують властивості корпоративних стратегій аграрних компаній. Особливості корпоративних стратегій аграрних компаній можуть бути виділені за наступними специфічними зонами: географічний вектор росту; вектор росту конкурентних переваг; синергізм спільної діяльності стратегічних одиниць; збалансованість діяльності стратегічних одиниць компанії. Перша зона визначає таку особливість корпоративних стратегій, як врахування географічного вектора роста за такими напрямками, як: розвиток аграрного ринку, орієнтація на його потреби; розвиток продукції до її переходу у форму товару; розширення географії ринку. Друга зона визначає таку особливість корпоративних стратегій аграрних компаній, як врахування вектора роста конкурентних переваг. Ця особливість зумовлена логікою набуття суб'єктами економічної діяльності конкурентних переваг, яких він буде намагатися досягти. Третя зона визначає таку особливість корпоративних стратегій, як врахування синергізму спільної діяльності стратегічних одиниць за рахунок набуття додаткових економічних переваг від спільної діяльності стратегічних одиниць, що діють за різними сферами діяльності компанії. Доведено, що економічні переваги формуються за пірамідою синергізму. Четверта зона визначає таку особливість корпоративних стратегій аграрних

компаній, як збалансованість діяльності стратегічних одиниць компанії. Така збалансованість діяльності може бути досягнута, якщо передбачити у межах корпоративних стратегій аграрних компаній, диверсифікацією господарської діяльності орієнтовану на потреби ринку та можливості сучасних ІТ-технологій.

At present, the economic activity of most agricultural companies is characterized by considerable variation, as regards penetration into new sectors and markets, their development, and diversification. This makes the corporate strategies of agrarian companies very specific. According to the above, the articles focused on the identification of peculiarities of corporate strategies of agrarian companies. Within the framework of the research, attention is paid to the fact that the agrarian company simultaneously plans the economic activity of several diversified strategic units, which can be industrial, processing, distribution, storage, and delivery to the consumer of agricultural products. According to the study of the internal content of corporate strategies of agrarian companies according to the I. Ansoff's component approach proved that the basis of the component approach is the separate zones of specificity, which identify the properties of corporate strategies of agrarian companies. Features of corporate strategies of agrarian companies can be distinguished by the following characteristics of zones: geographical growth vector; growth vector of competitive advantages; the synergy of joint activity of strategic units; balancing of the company's strategic unit's activity. The first zone defines such a feature of corporate strategies of agrarian companies, as taking into account the geographical vector of growth in such direction: a special sub-vector of development of the agrarian market, orientation on its needs; a special sub-vector of development of products before it transitions to a form of the commodity; a special sub-vector of the geography of the market. The second zone defines such a feature of corporate strategies of agrarian companies as the consideration of the vector of growth of competitive advantages. This feature is conditioned by the logic of gaining competitive advantages by economic actors. The third zone defines such a feature of corporate strategies of agrarian companies as the

synergy of joint activity of strategic units. This feature is conditioned by the specificity of obtaining additional economic advantages from the joint activity of strategic units operating in different spheres of the company's activity. Economic advantages are formed by the pyramid of synergy. The fourth zone defines such a feature of corporate strategies of agrarian companies as a balance of company's strategic unit's activity. Such activity balance can be achieved if diversification of economic activity is targeted at market needs and opportunities of modern it-technologies within the framework of corporate strategies of agrarian companies. The prospects of further developments in this direction lie in the development of the model and general recommendations for the corporate strategies of agrarian companies.

Ключові слова: *компонентний підхід; додаткові економічні переваги; стратегічні одиниці; синергізм; аграрне господарювання.*

Keywords: *component approach; additional economic advantages; strategic units; synergy; agrarian management.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Наразі господарська діяльність більшості аграрних компаній характеризується значною варіативністю, щодо проникнення в нові галузі, ринки, регіони та країни, їх розвитку, диверсифікації. Через проникнення в нові для компаній сфери діяльності вони давно трансформувалися в багатогалузеві агрокомплекси. Важливо зазначити, що в глобальному масштабі досить розповсюдженим є становище, коли при диверсифікації аграрних компаній ними робиться акцент на створенні не просто нових видів діяльності, а таких, які не пов'язані з основним виробництвом. Відтак, кожна аграрна компанія формує специфічний загальний план керівництва який поширюється на всі її господарства, підрозділи та перспективні напрямки діяльності. Специфічність такого документа пов'язана з особливостями сільськогосподарської галузі, серед яких, зокрема прагнення до проникнення та розвитку у межах не однієї, а декількох галузей сільського господарства,

прагнення до розширення асортименту продукції, яка виробляється за єдиною базовою технологією та матеріально-технічною базою та складом працівників тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. За змістом досліджень Середи О. О. [5], Лашука С.О. Чупріна М. О.[4], Кадируса І. Г., Донських А. С., Терещенко В. А. [2]. Ідентифікується зміст та специфіка формування корпоративних стратегій аграрних компаній, а також зазначається, що таким стратегіям властива значна специфічність. Фактично Кадирус І. Г., Донських А. С., Терещенко В.А. [2] зазначають, що на формування і реалізацію стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства впливають особливості виробництва продукції. Наразі проблемним є те, що наявні праці присвячені лише ідентифікації сутності корпоративних стратегій аграрних компаній, обґрунтуванню цілей і завдань, застосуванню набутих знань, умінь і навичок у прийнятті стратегічних управлінських рішень або аналізу факторів, які впливають на їх формування. При цьому саме ідентифікація відмінних рис таких стратегій залишилася поза увагою сучасних вчених та потребує системного вивчення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Відповідно до вищенаведеного, метою статті є ідентифікація особливостей корпоративних стратегій аграрних компаній.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У межах дослідження звернено увагу на той факт, що аграрна компанія є гнучким, багатобізнесовим суб'єктом економічної діяльності, відтак паралельно планує господарську діяльність кількох різноформатних стратегічних одиниць, які можуть бути виробничими, переробними, розподільчими, зберігання та доставляння до споживача сільськогосподарської продукції. Відтак корпоративна стратегія аграрних компаній буде розглянута авторами як багаторівневий, комплексний документ, що відбиває склад і структуру стратегічних одиниць та стратегічних зон аграрного господарювання за напрямками ефективні, зв'язку та розподілу ресурсів. Окреслений зміст в поєднанні з загальною специфікою аграрних компаній,

дозволяє перейти до виділення особливостей їх корпоративних стратегій, що найкращим чином може бути реалізоване за компонентним підходом І.Ансоффа, згідно з рис. 1.



Рис. 1. Зони ідентифікації особливостей корпоративних стратегій аграрних компаній за компонентним підходом І.Ансоффа

Джерело: [3]

Констатуємо, що основою компонентного підходу І.Ансоффа є виокремлення зон специфічності, які ідентифікують базові властивості, характерні для корпоративних стратегій аграрних компаній. Зокрема, особливості корпоративних стратегій аграрних компаній можуть бути виділені за наступними зонами специфічності: врахування географічного вектора роста; врахування вектора роста конкурентних переваг; врахування синергізму спільної діяльності стратегічних одиниць; збалансованість діяльності стратегічних одиниць компанії. Розглянемо кожну з окреслених зон специфічності більш докладно.

Перша зона визначає таку особливість корпоративних стратегій аграрних компаній, як врахування географічного вектора роста. Ця особливість зумовлена логікою поєднання в аграрному господарстві економічного і природного процесів виробництва, а саме тим, що головний засіб виробництва – це земля (у певному географічному просторі) та частина інших засобів виробництва, що відтворюється в тій самій галузі (рис. 2).



Рис. 2. Логіка переплетення в аграрному господарстві економічного і природного процесів

Джерело: [2; 5]

Економічні та природні процеси мають визначати напрямки розвитку, диверсифікації й масштаби господарської діяльності стратегічних одиниць.

При цьому корпоративна стратегія аграрних компаній має містити такі напрямки:

1) субвектор розвитку аграрного ринку (за укладеними та виконуваними договорами, щодо вирощування, зберігання, купівлі та продажу сільськогосподарської сировини та продукції), орієнтація на його потреби (просування продукції, до її трансформації у товари на старі й нові ринки). Важливі саме можливості вибору старих чи нових ринків;

2) субвектор розвитку продукції до її переходу у форму товару (вдосконалення технології виробництва, зниження собівартості виробництва, просування по життєвому циклу до переходу у форму товару). Важливі саме можливості вибору старої чи нової продукції до переходу у форму товару, враховуючи сезонність, яка впливає на тривалість життєвому циклу продукції;

3) субвектор географії ринку (регіони чи країни, де аграрна компанія володіє земельним фондом та планує господарську діяльність). Відтак, основою врахування географічного субвектора росту у корпоративних стратегії аграрних компаній є врахування можливостей вибору старих чи нових аграрних ринків, старої чи нової продукції до переходу у форму товару, регіонів чи країн можливої діяльності.

Варіативність субвекторів потенційно створює для аграрних компаній значну кількість комбінацій, напрямків для проникнення в нові галузі, ринки та регіони, комбінацій їх розвитку, диверсифікації.

Приміром, за матрицею Ансоффа на основі комбінації різних видів ринків, продукції, країн та регіонів діяльності може бути визначена наступна варіативність напрямків корпоративного розвитку (або портфель стратегій аграрних компаній) (рис. 3). Чисельно, географічний вектор зростання буде проявляється у вигляді показників трьох координат: продукт, ринок, регіон.

Субвектор розвитку аграрного ринку	Субвектор розвитку продукції до її переходу у форму товару		Субвектор розвитку продукції до її переходу у форму товару	
	Існуючий	Новий	регіони	країни
Існуючий	Проникнення	Розвиток та вдосконалення	Проникнення	Розвиток
Новий – проникнення, диверсифікація	Розвиток	Продуктово-асортиментна диверсифікація*	Розвиток	Географічна диверсифікація

Рис. 3. Матриця Ансоффа - можливі вектори росту аграрних компаній
Джерело: [3]

При цьому можливі стратегії за матрицею І. Ансоффа наступні [3; 5]:

1. Проникнення: якщо субвектор - новий аграрний ринок, це означає, що зростання буде відбуватися в напрямку просування на нові ринки; якщо вектор – нова продукція, це означає, що зростання буде відбуватися в напрямку виробництва нового товару; якщо вектор – регіон чи країна - це означає, що зростання буде відбуватися в напрямку відкриття бізнесу в незайнятій компанії географічній площині.
2. Розвиток: якщо субвектор - новий аграрний ринок, це означає нарощення присутності на ще не зайнятому компанії продуктовому ринку; якщо вектор – нова продукція, це означає, що зростання буде відбуватися в напрямку нарощення виробництва нового товару; якщо вектор – регіон чи країна, це означає, що зростання буде відбуватися в напрямку нарощення присутності на ще не зайнятій компанії географічній площині.
3. Диверсифікація: якщо субвектор - новий аграрний ринок, це означає розвиток нових виробництва, що можуть істотно відрізнятися від наявних; якщо вектор – нова продукція, це означає розширення асортименту продукції, що виробляється за єдиною технологією, єдиними засобами виробництва, однаковою складом працівників; якщо вектор – регіон чи країна, це означає, що розповсюдження підприємницької діяльності на нові регіони та країни.

Друга зона визначає таку особливість корпоративних стратегій аграрних компаній, як вектор роста конкурентних переваг, яка зумовлена логікою набуття суб'єктами економічної діяльності конкурентних переваг в таких областях, як [3]:

1. стабільний розвиток аграрної компанії у межах 3-ох координат - продукт, ринок, регіон, зокрема: якість продукції, що виробляється; інноваційний розвиток господарської діяльності; залучення нових споживачів; управлінські рішення
2. стабільне функціонування аграрної компанії у межах 3-ох координат - продукт, ринок, регіон, зокрема: окремі індикатори якості, технологічності, досконалості аграрної продукції; імідж та бренд компанії; джерелом додаткової

вартості (виробництво продукції з високим рівнем переробки і високою доданою вартістю);

3. стабільні можливості для розвитку у межах 3-ох координат - продукт, ринок, регіон, зокрема: постійний аналіз інформації; визначення загроз компанії (які виникають у зовнішньому середовищі); прогноз тенденцій розвитку як середовища аграрних компаній, так і компанії в ньому; адаптивність господарської діяльності компанії до зміни зовнішнього середовища.

Третя зона визначає таку особливість корпоративних стратегій аграрних компаній, як синергізм спільної діяльності стратегічних одиниць. Ця особливість зумовлена специфікою набуття додаткових економічних переваг від спільної діяльності стратегічних одиниць, що діють за різними сферами діяльності компанії. Абстрактно, піраміда синергізму, що має бути частиною корпоративних стратегій аграрних компаній (рис. 4) може бути інтерпретована, як явище за якого показники ефективності спільної діяльності стратегічних одиниць за використанням ресурсів, основних засобів, трудових ресурсів зростають понад суму ефективностей кожної такої одиниці, якби б вони діяли відокремлено.

Відтак, набуття таких переваг це [4]:

- 1) переважання спільної діяльності стратегічних одиниць за показниками ефективності використання ресурсів (серед яких рентабельність операційної діяльності, рентабельність активів, рентабельність продукції, рентабельність інвестованого капіталу, рентабельність власного капіталу);
- 2) переважання спільної діяльності стратегічних одиниць за показниками ефективності використання основних засобів (серед яких віддача основних засобів; рентабельність основних засобів);
- 3) переважання спільної діяльності стратегічних одиниць за показниками ефективності використання трудових ресурсів (серед яких виробіток; трудомісткість; продуктивність).

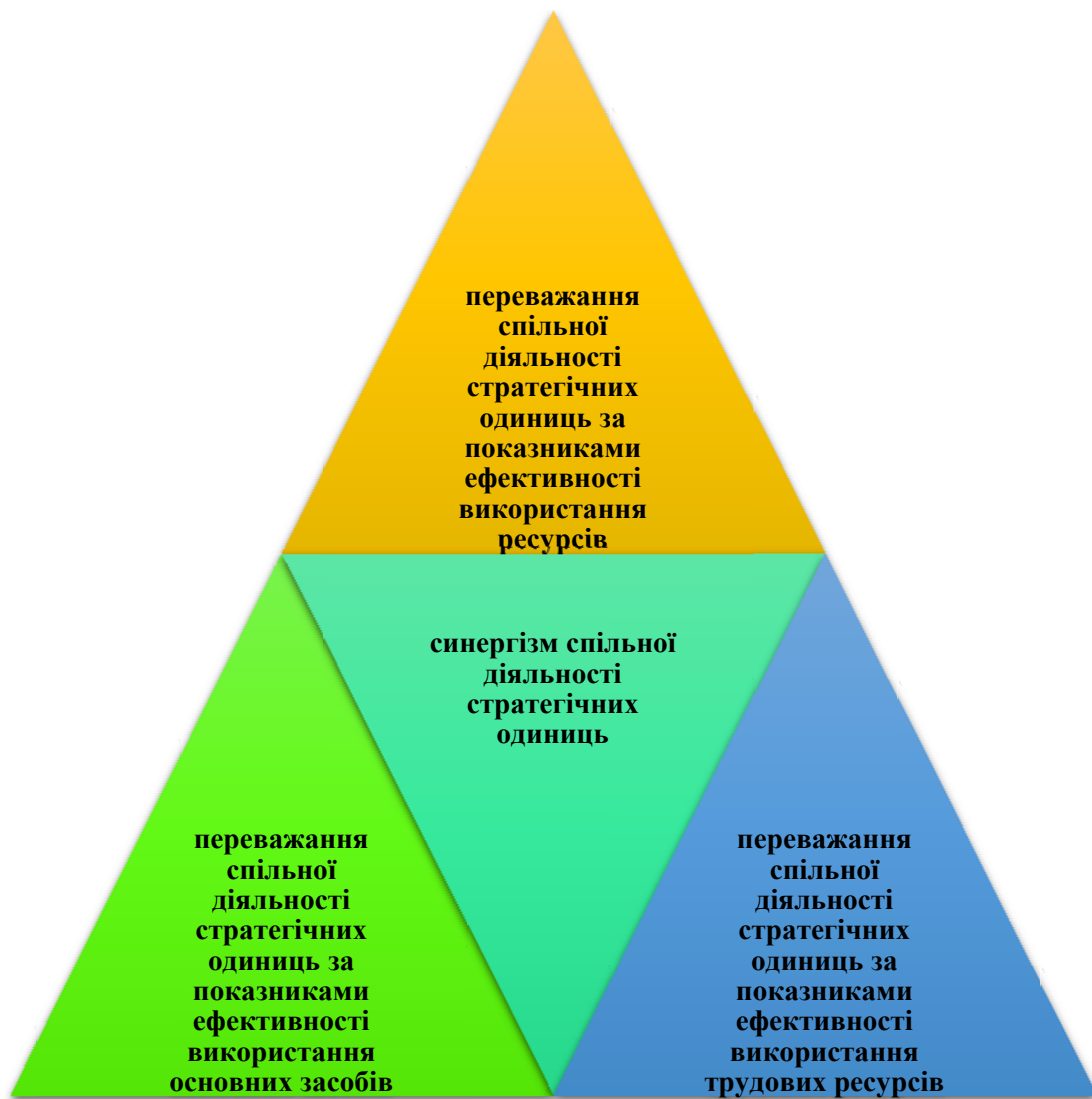


Рис. 4. Піраміда синергізму (що має бути частиною корпоративних стратегій аграрних компаній)

Джерело: [1]

Четверта зона визначає таку особливість корпоративних стратегій аграрних компаній, як збалансованість діяльності стратегічних одиниць компанії. За дослідженнями І. Ансоффа така збалансованість діяльності може бути досягнута, якщо передбачити, у межах корпоративних стратегій аграрних компаній, диверсифікацією господарської діяльності орієнтовану на: 1) потреби ринку; 2) можливості сучасних ІТ-технологій. Однак згадані потреби мають задовольнятися так, щоб при максимальному використанні можливостей ІТ-технологій в одній

стратегічній одиниці не викликати руйнівних наслідків в інших стратегічних одиницях.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. У межах дослідження звернено увагу на той факт, що аграрна компанія паралельно планує господарську діяльність кількох різноформатних стратегічних одиниць, які можуть бути виробничими, переробними, розподільчими, зберігання та доставляння до споживача сільськогосподарської продукції. Відповідно до окресленої специфіки та результатів вивчення внутрішнього змісту корпоративних стратегій аграрних компаній за компонентним підходом І. Ансоффа можуть бути формалізовані наступні висновки:

1. Основою компонентного підходу є виокремлення зон специфічності, які ідентифікують властивості корпоративних стратегій аграрних компаній. Особливості корпоративних стратегій аграрних компаній можуть бути виділені за наступними зонами специфічності: врахування географічного вектора роста; врахування вектора роста конкурентних переваг; врахування синергізму спільної діяльності стратегічних одиниць; збалансованість діяльності стратегічних одиниць компанії.
2. Перша зона визначає таку особливість корпоративних стратегій аграрних компаній – врахування географічного вектора росту за такими напрямками, як: розвиток аграрного ринку, орієнтація на його потреби; розвиток продукції до її переходу у форму товару; розширення географії ринку.
3. Друга зона визначає таку особливість корпоративних стратегій аграрних компаній, як вектор роста конкурентних переваг. Ця особливість зумовлена логікою набуття суб'єктами економічної діяльності конкурентних переваг у таких областях як: забезпечення стабільного розвитку аграрних компаній; забезпечення стабільного функціонування аграрної компанії; забезпечення стабільних можливостей для розвитку.
4. Третя зона визначає таку особливість корпоративних стратегій аграрних компаній, як синергізм спільної діяльності стратегічних одиниць. Ця

особливість зумовлена специфікою набуття додаткових економічних переваг від спільної діяльності стратегічних одиниць, що діють за різними сферами діяльності компанії. Економічні переваги формуються за пірамідою синергізму (яка включає переважання спільної діяльності стратегічних одиниць за показниками ефективності використання ресурсів; за показниками ефективності використання основних засобів; за показниками ефективності використання трудових ресурсів).

5. Четверта зона визначає таку особливість корпоративних стратегій аграрних компаній, як збалансованість діяльності стратегічних одиниць компанії, яка може бути досягнута, якщо передбачити диверсифікацією господарської діяльності орієнтовану на потреби ринку та можливості сучасних ІТ-технологій.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі полягають у розробці моделі та загальних рекомендацій до корпоративних стратегій аграрних компаній.

Література

1. Гречко А. В., Гречухін А.С. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства, Ефективна економіка, 2016, Вип. 1, URL.: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/44.pdf (дата звернення 18.12. 2022).
2. Кадирус І. Г., Донських А. С., Терещенко В. А. Формування стратегії розвитку аграрного підприємства. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2020, Вип. 7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/66.pdf (дата звернення 22.12. 2022).
3. Кравченко В. Матриця Ансоффа (матриця “продукція – ринки”). Фінанси, 2022, URL: <https://livingfo.com/matrytsia-ansoffa-matrytsia-produktsiia-rynky/> (дата звернення 22.12. 2022).
4. Лашук С.О. Чупріна М.О. Напрями підвищення конкурентоспроможності експорту продукції підприємств АПК України, Актуальні проблеми економіки та управління, 2016, Вип. № 10, URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/73391> (дата звернення 20.12. 2022).

5. Серeda O. O. Особливості та значення землі як основного засобу виробництва в сільському господарстві. *Агросвіт*. 2020. № 21. С. 85–90.

References

1. Hrechko, A.V. and Hrechukhin, A.S. (2016), “Evaluation of the efficiency of the production activity of the enterprise”, *Efektivna ekonomika*, vol. 1, available at.: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/44.pdf (Accessed 18.12.2022)
2. Kadyrus, I.H., Dons'kykh, A.S., and Tereshchenko, V.A. (2020), “Formation of an agricultural enterprise development strateg”, *Efektivna ekonomika*, vol. 7, available at.: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/66.pdf (Accessed 22.12.2022)
3. Kravchenko V. (2022), “Ansoff's matrix ("production - markets" matrix)”, *Finansy*, available at.: <https://livingfo.com/matrytsia-ansoffa-matrytsia-produktsiia-rynky/> (Accessed 22.12.2022)
4. Lashuk, C.O. and Chuprina, M.O. (2016), “Directions for increasing the competitiveness of exports of agricultural products of Ukraine”, *Aktual'ni problemy ekonomiky ta upravlinnya*, vol. 10, available at.: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/73391> (Accessed 20.12.2022)
5. Sereda, O. (2020), “Features and significance of earth as the main means of production in agriculture”, *Agrosvit*, vol. 21, pp. 85–90.

Стаття надійшла до редакції 30.12.2022 р.