

землі в Україні є значною, і тому потрібно зважати як на попит, так і на наявність на ринку таких значних вільних валютних ресурсів [6].

Зростання капіталу землекористування вимагає інтегрованого підходу до управління ним. Тобто уряд, місцеві органи влади, бізнес–середовище, громадські організації, місцеві жителі, приймаючи те чи інше рішення, повинні безпосередньо впливати на сукупний капітал землекористування як основи територіального розвитку та сприяти досягненню сталого розвитку як закономірного результату раніше прийнятих рішень.

Ефективне управління сукупним капіталом у системі землекористування дозволить вирішити низку нагальних проблем, що існують сьогодні на місцевому рівні. А раціональне його споживання сприятиме зменшенню безробіття, підвищенню стандартів життя та збільшенню доходів місцевих жителів, відновленню природних ресурсів та покращенню умов проживання на даній території як для нинішнього, так і прийдешніх поколінь.

Отже, вкрай важливо інвестувати у земельний, людський, інтелектуальний, соціальний, культурний капітали для підви-

щення сумарного блага територіального землекористування та досягнення сталого розвитку на всіх рівнях.

#### Список використаних джерел

1. Гринів Л.С. Екологічно збалансована економіка: проблеми теорії: Моногр. / Л.С. Гринів. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2001. – 240 с.
2. Дорош О.С. Теоретико–методологічні засади територіального планування землекористування: Моногр. / О.С. Дорош. – Х.: Грінв Д.С., 2013. – 434 с.
3. Курильців Р. Інтегроване управління сукупним капіталом землекористування / Р. Курильців // Землевпорядний вісник. – К.: 2014. – №1. – С. 11–14.
4. Новоторов О.С. Економіка землегосподарювання: теорія, методологія / За заг. ред. акад. НАН України Б.М. Данилишина. – РВПС України НАН України. – К.: ТОВ «ДКС центр», 2009. – 628 с.
5. Розробка ефективних інструментів капіталізації земельних ресурсів / Сохич А., Сохич О. // Землевпорядний вісник, 2014. – №2. – С. 34–36.
6. Третяк А.М. Земельний капітал: теоретико–методологічні основи формування та функціонування: Моногр. / А.М. Третяк. – Львів: Сполом, 2011. – 520 с.

УДК 338.43.431.4

Н.А. ГЕРАСИМЧУК,

к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства, Національний університет біоресурсів та природокористування України

## Сутність та поняття стратегії ресурсозбереження в аграрній сфері

*У статті проаналізовано основні поняття, необхідні для розуміння сутності ресурсозбереження в аграрній сфері з аналізом складових стратегій ресурсозбереження та перспектив його впровадження в Україні на аграрних підприємствах.*

**Ключові слова:** стратегія, стратегічний менеджмент, ресурсозбереження, аграрні підприємства.

*В статье проанализированы основные понятия, необходимые для понимания сути ресурсосбережения в аграрной сфере с анализом составляющих стратегии ресурсосбережения и перспектив его внедрения в Украине на аграрных предприятиях.*

**Ключевые слова:** стратегия, стратегический менеджмент, ресурсосбережение, аграрные предприятия.

*The author in the paper analyzes the basic concepts needed to understand the nature of resource saving in agriculture with an analysis of resource saving strategies components and prospects for its introduction in Ukraine in agricultural enterprises.*

**Keywords:** strategy, strategic management, resource saving, farmers.

**Постановка проблеми.** Питання ефективного управління ресурсами підприємств далеко не нові. Від раціонального та обґрунтованого використання всіх видів ресурсів підприємств багато в чому залежать результати їх діяльності. Під ефективністю використання ресурсів традиційно розуміється оптимальне співвідношення між результатами і витратами на їх досягнення, коли при раціональних витратах ресурсів забезпечується максимальний результат (ефект). Дане поняття ефективності як відносної величини широко використовувалось в плановій економіці, воно продовжує застосовуватися і в економіці змішаного типу, якою є в даний час українська економіка. В той же час прийомам стратегічного управління ресурсами, незважаючи на їх необхідність у ринкових умовах, як і раніше, не приділяється достатньо уваги з боку керівників вітчизняних аграрних підприємств. Більшість з них досить добре засвоїли стратегії лідерства або стратегії диверсифікації, а також інші загальновідомі базові стратегії, але з недовірою сприймають ресурсоефективні стратегії, основним елементом яких є ресурсозбереження у всіх його проявах.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Дослідженням проблем, пов'язаних з формуванням та вибором стратегії розвитку підприємства, присвячені праці

багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема І. Ансоффа, І.В. Андронові, О.С. Виханського, В.Г. Герасимчука, Й.С. Завадського, К. Омае, О.В. Льюльова, М.Е. Портера, А. Стрікланда, В.В. Сабадаш, А.А. Томпсона, А. Чандлера, З.Є. Шершньової та багатьох інших.

Разом із тим дослідження показали, що існують обґрунтовані причини недостатнього розвитку підприємств АПК, зокрема: недосконалість розроблених методологічних засад по вибору стратегії ресурсозбереження, діагностики та контролю системи показників, які б відображали хід реалізації стратегії ресурсозбереження у виробничо-господарській діяльності аграрних підприємств й дозволяли б оцінити ефективність її впровадження. Тому дослідження теоретичних і методичних основ формування стратегії ресурсозбереження, а також оцінка програми заходів щодо її забезпечення є актуальними і становлять науковий та практичний інтерес.

**Мета статті.** В статті викладені результати дослідження сутності поняття стратегії ресурсозбереження аграрних підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Необхідність економії ресурсів є аксіомою економічної науки. Одним із базових постулатів є обмеженість ресурсів унаслідок необмеженості людських потреб. Але, незважаючи на прописні істини, ресурсозбереження досі не стоїть на порядку денному ні в національних програмах розвитку, ні в планах розвитку аграрної сфери. В межах кожного окремого підприємства, однак, питання ресурсозбереження хоча і вирішується, але у більшості підприємств немає чіткої системи ресурсозбереження, а тим паче стратегія підприємства не базується на ресурсозберігаючій основі, тому ресурсозбереження здійснюється як окремо взяті заходи. Яскравим прикладом цього є агропромисловий комплекс, зокрема сфера сільського господарства, де потенціал економного використання всіх видів ресурсів далеко не вичерпаний. Наприклад, за оцінками експертів, у сільському господарстві є досить потужний потенціал енергозбереження (зокрема, досить значний у галузі тваринництва). Це до 70% всього енергоспоживання за рахунок самозабезпечення та економії природного газу, що доводить високу значимість даного чинника не тільки для аграрної сфери, а й для всієї економіки країни.

У той же час відносно стабільне становище АПК в останні роки (що склалося, перш за все, через сприятливу кон'юнктуру ринку зерна) призвело до того, що керівництво галузевих підприємств в основному дотримується ресурсовитратних стратегій, забуваючи про економію і заощадженні наявних ресурсів, включаючи енергетичні. У практиці управління підприємствами стратегії ресурсозберігання використовуються не завжди активно, зводяться до простої економії ресурсів.

На жаль навіть класичні підходи до ресурсозберігаючих стратегій відводять їм явно другорядну роль. Зокрема, О.С. Виханський дає таке трактування стратегії, спрямованої на зниження витрат і економію ресурсів, розглядаючи її частиною стратегії скорочення «...вона більше орієнтована на усу-

нення досить невеликих джерел витрат, а її реалізація носить характер тимчасових чи короткострокових заходів» [2]. Однак той же самий автор з посиланням на М. Портера вказує, що одним з основних підходів до вибору стратегії пов'язаний «з лідерством у мінімізації витрат».

Такий підхід до розуміння стратегії ресурсозбереження, що, на жаль, зберігається у вітчизняній практиці, часто призводить до того, що підприємства у своєму розвитку впроваджують тільки традиційні організаційно-технічні заходи, що дозволяють економити окремі види ресурсів, не маючи загальної стратегічної установки на ресурсоефективність та ресурсозбереження.

Одним із найважливіших умов формування стратегії, націленої на ефективне використання ресурсів в аграрному секторі економіки, є детальна теоретична проробка тих понять, які використовуються в практиці стратегічного управління в контексті ресурсозбереження.

Незважаючи на те що стратегія ресурсозбереження, або стратегія ефективного ресурсоспоживання, які розглядаються автором як синонімічні, мають явно виражений практичний характер, для визначення сутності цієї стратегії можна розглянути різні підходи до формулювання стратегії, які даються представниками різних наукових шкіл у сфері стратегічного менеджменту.

Саме поняття стратегічного менеджменту трактується різними вченими по-різному. Зокрема, Томпсон і Стрікланд [7, с. 28] розуміють під стратегічним менеджментом процес, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокові напрями розвитку організації, її специфічні цілі, розвивають стратегії їх досягнення у світлі всіх можливих внутрішніх і зовнішніх обставин і приймають до виконання обраний план дій.

Більш компактно визначення стратегічного менеджменту дається Й.С. Завадським: «Стратегічний менеджмент – це процес формування цілей організації та управління для їх досягнення» [4, с. 248]. Сам процес управління передбачає оптимальний розподіл і використання ресурсів організації.

Незважаючи на різні підходи до стратегічного менеджменту, можна відзначити і ряд загальних ознак: визначення цілей, врахування факторів зовнішнього середовища, реалізація функцій управління в процесі розробки стратегії, акценти на раціоналізацію у розподілі ресурсів.

Узагальнення теоретичних підходів до стратегічного управління дало підстави автору визначити його трактування стосовно до умов аграрного сектора, а точніше до тих господарюючих структур, які в ньому функціонують і покликані відповідати за раціональне витрачання всіх видів ресурсів.

Поняття стратегічного менеджменту, адаптоване до умов сільськогосподарського підприємства, в авторському трактуванні може бути сформульовано таким чином: «стратегічний менеджмент для аграрного підприємства – це керований процес досягнення його основних цілей, що орієнтують підприємство на шлях ефективного та сталого розвитку, в умовах динамічно мінливого зовнішнього середовища з урахуванням раціонального використання всіх наявних ресурсів (а

особливо природно–ресурсний потенціалу), що дозволяє забезпечити конкурентні переваги за рахунок переваги у витратах на виробництво продукції».

За цим визначенням основним змістом стратегічного менеджменту є досягнення конкурентних переваг аграрного підприємства на основі обґрунтованого і раціонального витрачання ресурсів, наявних у його розпорядженні. Надалі основні ідеї щодо суті стратегічного менеджменту використовуються автором при розробці технології ресурсного менеджменту в рамках аграрного підприємства.

Основою стратегічного управління і планування як його основної функції є розробка стратегії. На жаль, єдиного визначення стратегії також не існує, хоча генезис цього поняття має набагато більш тривалу історію, ніж стратегічний менеджмент. У таблиці наведено основні визначення стратегії, сформульовані теоретиками в галузі стратегічного управління.

Розгляд визначень, поданих різними науковими школами у питаннях стратегії, має теоретичний інтерес. У той же час наявність великої кількості шкіл стратегічного управління лише підкреслює увагу зарубіжних і вітчизняних вчених до даного напрямку досліджень.

Саме поняття стратегії є об'єктом складним та постійно вдосконалюваним. На нашу думку, систематизуючи вказані вище визначення, можна визначити стратегію як модель взаємодії продуктів всіх ресурсів організації, що дозволяє найкращим способом виконувати її місію і домогтися стійких конкурентних переваг.

У процесі повсякденної діяльності доводиться здійснювати синтез наявних знань, ресурсів, потенційних можливостей, резервів, цілей і іншого, що може вплинути на здійснення того чи іншого управлінського рішення. Таке розуміння

стратегічного процесу в найбільшій мірі відповідає первісній ідеї стратегічного менеджменту – зв'язати в одне ціле процес планування та прийняття поточних операційних рішень. Процес формування стратегії, відповідно до даної ідеї, повинен відбуватися як взаємодія стратегічного мислення, формальної системи планування і поточних ситуаційних рішень в сільськогосподарському підприємстві (див. рис.).

Узагальнення наявних теоретичних підходів до поняття стратегії дозволило дати авторську трактовку цієї дефініції.

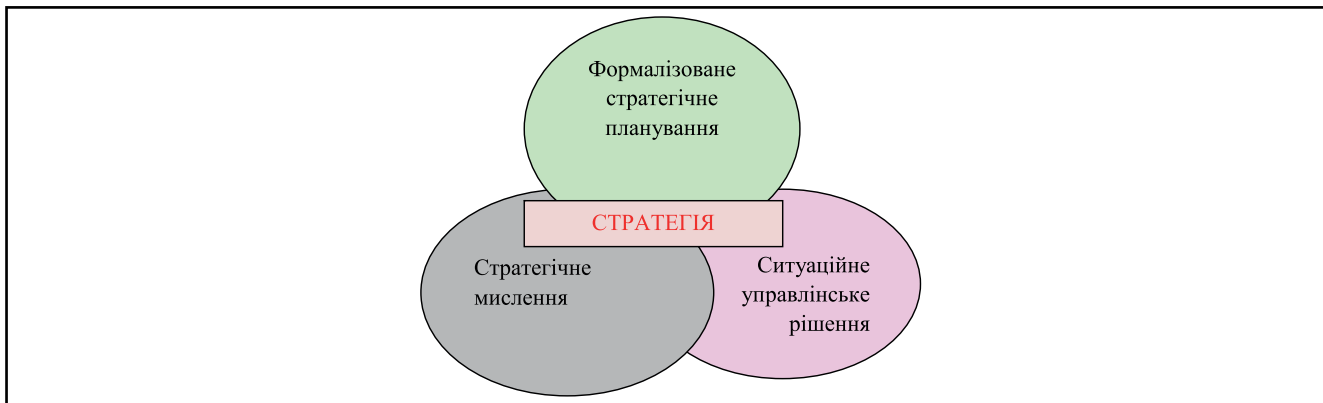
Отже, під стратегією ресурсозбереження ми розуміємо напрям діяльності, що дозволяє на основі науково обґрунтованої організації забезпечувати конкурентні переваги аграрним підприємствам, гнучко реагувати на зміну зовнішнього середовища, раціонально розподіляти необхідні ресурси з використанням інноваційних ресурсозберігаючих технологій і орієнтоване на досягнення поставлених цілей на всіх рівнях управління аграрного підприємства. З урахуванням того, що сільське господарство є сукупністю підприємств, об'єднаних спільними особливостями виробництва продукції та ресурсною базою, дане визначення може бути поширене на весь агропромисловий комплекс.

У рамках поданої схеми необхідні елементи для формування ефективної ресурсозберігаючої стратегії розуміються в таких значеннях:

- Стратегічне мислення – це складова, що базується на ризиковості, ініціативності та інноваційності підприємницької діяльності.
- Формалізоване стратегічне планування – це складова, що передбачає розробку і впровадження схем і процедур прийняття рішень.

**Порівняльна характеристика теоретичних визначень стратегії**

№ з/п	Автор	Визначення	Джерело
1	Фон Нейман і Моргенштерн	Стратегія – це повний план, який вказує, які вибори (ходи) буде робити гравець в кожній можливій ситуації	[1, с. 157]
2	А. Чандлер	Стратегія – це визначення довгострокових цілей і завдань організації, прийняття курсу дій і розміщення ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей	[10]
3	В.Г. Герасимчук	Стратегія – це формулювання місії організації, її намірів і цілей, політики, програми та методів їх досягнення	[3, с. 335]
4	К. Омае	Стратегія – це певний шлях розвитку, відповідно з яким корпорація прагнути створити позитивні відмінності порівняно з конкурентами, використовуючи порівняльні корпоративні сили для кращого задоволення потреб споживачів. Стратегія – це не більше ніж план дій, спрямований на максимізацію своїх сильних сторін у боротьбі з силами, що діють у зовнішній бізнес середовищі	[6, с. 224]
5	А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд	Стратегія компанії – це методи конкуренції і ведення бізнесу, які вибирає менеджмент для задоволення клієнтів, успішної конкуренції та досягнення глобальних цілей організації	[7, с. 17]
6	О.С. Виханский	Стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, що стосується сфери засобів і форми її діяльності, системи взаємовідносин всередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, привносячи організацію до її цілей	[2, с. 54]
7	Й.С. Завадський	Стратегія (англ. strategy) – мистецтво керувати соціально–економічними процесами, визначення головного напрямку в досягненні кінцевого результату	[4, с. 298]
8	З.С. Шершньова	Стратегія – довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями	[8, с. 687]
9	В.В. Сабадаш, О.В. Льюльов	Стратегія – набір правил, способів, механізмів розвитку, необхідних для ефектної діяльності підприємства, в умовах обмеженості ресурсів і динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища	[5, с. 320]



**Схема формування стратегії ресурсозбереження на аграрному підприємстві**

• Ситуаційне управлінське рішення – це складова, що передбачає адаптацію існуючої стратегії до постійно змінних умов функціонування діяльності підприємства в рамках коридору цілей стратегії.

На макрорівні подане визначення стратегії ресурсозбереження може відображати стратегічні установки галузі, орієнтують його на обережне витрачання національних ресурсів, включаючи природні (наприклад, вміст гумусу в ґрунтах) і імпортовані паливно–енергетичні. Ресурсозбереження має стати генеральною лінією підвищення конкурентоспроможності вітчизняної економіки, яка в силу свого сировинного характеру багато в чому визначається станом розвитку паливно–енергетичного комплексу і означає економне витрачання всіх засобів виробництва, що беруть участь у процесі відтворення. Реалізація стратегії ресурсозбереження вимагатиме переорієнтації всієї системи виробництва, відповідно до чого необхідними є такі зміни в ринковій інфраструктурі:

- Необхідне створення потужностей, які здійснюють великомасштабне ресурсозбереження та переробку сільськогосподарської продукції.
- Потрібне проведення досліджень в галузі використання альтернативних джерел енергії з використанням їх інвестиційного потенціалу, як з боку держави, так і силами аграрних підприємств.

У процесі формування стратегії ресурсозбереження при розробці регулюючих процедур та обґрунтування стратегічних рішень використовується велика кількість термінів, багато з яких дуже схожі за звучанням, але різні за змістом. У зв'язку з цим слід уточнити понятійний апарат, яким менеджерам слід користуватися при розробці стратегії ресурсозбереження.

Під ресурсоспоживанням розуміється натуральна величина, що відображає кількість споживаного господарським суб'єктом ресурсу певного типу, яка використовується для розрахунку показників ефективності.

Раціональне використання ресурсів – використання ресурсів, що забезпечують максимальне досягнення ефективності при існуючому рівні розвитку техніки і технології.

Економія ресурсів – порівняльне зіставлення з базисним значенням скорочення споживання ресурсів на виробництво продукції (робіт) встановленого рівня якості.

Ефективне використання ресурсів – досягнення економічно виправданої ефективності використання ресурсів при існуючому розвитку техніки і технології.

Під ресурсним менеджментом розуміється система управління ресурсами підприємства відповідно до певної стратегії.

У поняття ресурсозбереження вкладається реалізація правових, наукових, виробничих, технічних та економічних заходів, спрямованих на ефективне використання ресурсів і на залучення у виробництво поновлюваних джерел енергії.

Розглянуті поняття стратегії ресурсозбереження та пов'язані з нею прямо корелюють з державною стратегією розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року, прийнятою розпорядженням КМУ №806–р від 17.10.2013 [11]. У цілому вона базується на виконанні трьох завдань, реалізація яких дозволить забезпечити продовольчу безпеку, підвищити інвестиційну привабливість, впровадження інноваційних технологій виробництва в аграрний сектор країни для збільшення конкурентоспроможності на світовому ринку аграрної продукції. Одним із найважливіших факторів реалізації Стратегії розвитку АПК є формування ефективної інноваційної структури агрокомплексу. Це для аграрного сектору означає максимальне оновлення технічної інфраструктури, впровадження нових технологій на всіх рівнях господарювання, забезпечення раціонального використання природних ресурсів, залучених до господарського процесу в аграрному секторі.

Принципами розвитку аграрного сектору у сфері формування та реалізації державної аграрної політики є, поміж іншими, створення умов для запровадження найбільш продуктивних, ресурсомістких та енергоефективних засобів виробництва і технологій, застосування інструментів стратегічного управління розвитком аграрного сектору та оперативного впливу на кон'юнктуру ринку, що прямо підтверджує актуальність та своєчасність даного дослідження.

### **Висновки**

Незважаючи на те що багато підприємств вже мають у своєму складі служби, що займаються управлінням ресурсів, для багатьох аграрних підприємств дана система є

новизною. Формування стратегії ресурсозбереження визначається тим, для якого рівня управління вона розробляється. Незважаючи на загальні риси в процедурах формування стратегії за рівнями управління, для кожного з них є відмітні особливості. На макрорівні ресурсозберігаюча стратегія повинна припускати можливість економічного зростання при збереженні (а в перспективі скороченні) реального рівня споживання всіх видів ресурсів.

Розвиток економіки за ресурсозберігаючим сценарієм може бути забезпечених тільки за рахунок зміни структури економіки в бік менш ресурсо- та енергоємних галузей (високотехнологічні галузі, машинобудування, легка і харчова промисловості), використання всього наявного потенціалу ресурсозбереження. У разі реалізації такого сценарію Україна зможе наблизитися до індустріально розвинених країн за структурою економіки та показниками питомої ресурсоемності.

#### Список використаних джерел

1. Андропова И.В. Ресурсоэффективная стратегия предприятия: теоретический аспект / Труды II Всероссийского симпозиума по экономической теории. В 2 томах. Том I. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2006. – С. 156–158.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник / Виханский О.С. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М.: Гардарики, 2002. – 296 с.

3. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання [Текст] / Герасимчук В.Г. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.

4. Економічний словник [Текст]: научное издание / Г.В. Осовська, О.О. Юшкевич, Й.С. Завадський. – К.: Кондор, 2007. – 360 с.

5. Люлев А.В. Формирование стратегии развития предприятия в условиях несбалансированной экономики / В.В. Сабадаш, А.В. Люлев // Современные тенденции в управлении социально-экономическим развитием территории: монография / [Емельянов С.Г., Марганова О.Н., Бурдейный А.А. и др.]; под ред. Емельянова С.Г., Минаковой И.В. – Орел: АПЛИТ, 2010. – С. 318–329.

6. Омае К. Мышление стратега. Искусство бизнеса по-японски / Кеничи Омае. – М.: «Альпина Паблишер», 2007.

7. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; пер. с англ. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2006. – 928 с.

8. Шершньова З. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

9. Porter M. What is Strategy? HBR, November–December 1996. – P. 6178.

10. Chandler, Alfred D., Jr. 1962/1998, Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge, MA: MIT Press.

11. Стратегія розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року // Офіційний вісник України від 05.11.2013. – 2013 р. – №83. – С. 23.

УДК 338.45:629.735 (043.2)

В.В. МІЗЮК,  
к.е.н., доцент, Національний авіаційний університет,  
Я.В. ДУБОВИЦЬКА,  
магістр кафедри міжнародної економіки, Національний авіаційний університет

## Лібералізація та реалізація концепції гармонізації національних систем організації повітряного руху держав – учасниць СНД

У статті розглянуті особливості лібералізації та протекціонізму на ринку авіаційних перевезень країн – учасниць СНД, описані напрями гармонізації систем до міжнародних стандартів та норм ІКАО щодо організації повітряного руху в даному регіоні.

**Ключові слова:** лібералізація, протекціонізм, авіація, авіакомпанія, авіарейси, авіакомпанії країн СНД, організація повітряного руху, ІКАО, ІАТА.

В статье рассмотрены особенности либерализации и протекционизма на рынке авиационных перевозок стран – участниц СНГ, описаны направления гармонизации систем с международными стандартами и норма-

ми ИКАО по организации воздушного движения в данном регионе.

**Ключевые слова:** либерализация, протекционизм, авиация, авиакомпания, авиакомпании стран СНГ, организация воздушного движения, ИКАО, ИАТА.

The scientific article discusses features of liberalization and protectionism in the air transportation market of CIS countries described areas of harmonization with international standards and norms of ICAO on air traffic in the region.

**Keywords:** liberalization, protectionism, aviation, airline flights, airline CIS air traffic, ICAO, IATA.