

УДК 658.011

Максименко Д.В.
кандидат економічних наук, доцент
Мукачівський державний університет

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

DEVELOPMENT STRATEGIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

АНОТАЦІЯ

У сучасних умовах успішна реалізація стратегічних цілей сільськогосподарських підприємств значною мірою залежить від створення дієвої системи реалізації обраних стратегічних альтернатив. Все більше підприємств розуміють переваги застосування системи стратегічного управління, здійснюючи стратегічне планування, маркетинг, стратегічний аналіз, розроблення стратегій. Вирішальне значення має розроблення стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств для забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового успіху на ринку. У статті розглядаються стратегічні орієнтири розвитку сільськогосподарських підприємств. Формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств повинно ґрунтуватися на забезпеченні конкурентоспроможності продукції сільського господарства.

Ключові слова: стратегія, стратегічний розвиток, конкурентоспроможність, управлінські рішення, стратегічне управління, конкурентні переваги.

АННОТАЦИЯ

В современных условиях успешная реализация стратегических целей сельскохозяйственных предприятий в значительной степени зависит от создания действенной системы реализации выбранных стратегических альтернатив. Все больше предприятий понимают преимущества применения системы стратегического управления, осуществляя стратегическое планирование, маркетинг, стратегический анализ, разработку стратегий. Решающее значение имеет разработка стратегий развития сельскохозяйственных предприятий для обеспечения конкурентоспособности и долгосрочного успеха на рынке. В статье рассматриваются стратегические ориентиры развития сельскохозяйственных предприятий. Формирование стратегии развития сельскохозяйственных предприятий должно основываться на обеспечении конкурентоспособности продукции сельского хозяйства.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое развитие, конкурентоспособность, управленческие решения, стратегическое управление, конкурентные преимущества.

ANNOTATION

In today's conditions, successful implementation of strategic objectives of agricultural enterprises depends to a large extent on the creation of an effective system for the implementation of selected strategic alternatives. More and more companies understand the benefits of using the strategic management system through strategic planning, marketing, strategic analysis, and strategy development. The development of agricultural enterprises' strategies for ensuring competitiveness and long-term success in the market is crucial. The article considers the strategic guidelines for the development of agricultural enterprises. The formation of a strategy for the development of agricultural enterprises should be based on ensuring the competitiveness of agricultural products.

Keywords: strategy, strategic development, competitiveness, managerial decisions, strategic management, competitive advantages.

Постановка проблеми. Економічна ситуація в Україні зумовлює використання українськими сільськогосподарськими підприємствами сучасних підходів, інструментів та методів управління підприємством для забезпечення їх конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Надзвичайно швидкі зміни умов функціонування сільськогосподарських підприємств, пов'язані з розвитком ринкових відносин і посиленням впливу зовнішнього середовища, визначають важливість розвитку стратегічного управління. Цей вид діяльності формує економічну політику підприємств, яка зумовлюється все більшою непередбачуваністю майбутніх подій і наслідків реалізованих планових заходів. Ефективність реалізації прийнятих планів зумовлюють система моніторингу й аналіз факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, якість інноваційних розробок і ресурсне забезпечення програм і проектів, які є інформаційною основою для встановлення та коригування стратегічних цілей, шляхів і методів їх досягнення. Нові умови господарювання зумовили підвищений інтерес в системі менеджменту сільськогосподарських підприємств до стратегічного управління. Тому перед підприємствами постають завдання забезпечення конкурентоспроможності за допомогою виважених стратегій і досягнення конкурентних переваг, вміння управляти власними фінансами та ефективно використання вкладених інвестицій, ефективного використання інновацій управлінського, технологічного та соціального спрямування.

Аналіз публікацій та виділення невирішених проблем. Широке коло питань, пов'язаних із концептуальними та методичними основами стратегічного управління загалом, викладене в роботах таких провідних учених, як В.М. Алексійчук, В.Г. Андрійчук, О.В. Боднар, О.Г. Булавка, Ю.П. Воскобійник, О.С. Гудзь, М.Я. Дем'яненко, В.С. Дієсперов, Б.В. Духницький, С.М. Кваша, М.І. Кісіль, М.Ю. Кожем'якіна, М.Ф. Кропивко, В.С. Лобас, Ю.О. Лупенко, М.Й. Малік, В.Я. Месель-Веселяк, Б.Й. Пасхавер, О.Д. Радченко, П.Т. Саблук, П.А. Стецюк, Л.Д. Тулуш, М.М. Федоров, О.В. Ходаківська, О.Г. Шпикуляк, О.М. Шпичак та ін. Водночас проблема визначення ключових напрямів стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств потребує поглибленого вивчення.

Постановка завдання. Метою статті є висвітлення стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Виходячи з національних інтересів України і сформованих стратегічних орієнтирів, одним із головних завдань є перехід підприємств

на сучасні моделі управління, а саме модель стратегічного менеджменту, яка включає підсистеми, що забезпечують адаптування її до ринкових умов. Обов'язковим завданням є визначення впливу зовнішнього і внутрішнього середовища та проведення оцінки конкурентної позиції підприємств, що забезпечує гнучкість, доцільність, своєчасність та ефективність прийняття стратегічних рішень.

Згідно з Єдиною комплексною стратегією та планом дій розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на 2015–2020 роки пріоритетом є підвищення конкурентоспроможності сільського господарства і сприяння розвитку сільських територій на сталій основі відповідно до стандартів ЄС і міжнародних стандартів [1].

Майбутнє українського сільського господарства та харчової промисловості, а також сільських територій може бути дуже перспективним завдяки очікуваному тривалому зростанню світової торгівлі сільськогосподарською продукцією.

Для України як держави, орієнтованої на експорт сільськогосподарської продукції, що володіє практично незрівняним сільськогосподарським виробничим потенціалом, прогнозовані зміни на світовому ринку є дуже оптимістичними.

Згідно з прогнозом ОЕСР-ФАО на період 2015–2024 рр. очікується, що обсяги світової торгівлі сільськогосподарською продукцією продовжуватимуть зростати, хоча й дещо меншими темпами, ніж протягом попередніх десятиліть, зберігаючи стабільну частку щодо світового виробництва і споживання [2].

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємств сільського господарства необхідно розкрити потенціал сільського господарства і агробізнесу України за рахунок проведення глибокої, довгострокової і збалансованої реформи, спрямованої на збільшення сільськогосподарської конкурентоспроможності і розвиток сільських територій.

Формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств має базуватися на результатах системного аналізу впливу факторів його внутрішнього і зовнішнього середовища. З одного боку, ефективність формування стратегії залежить від забезпеченості підприємства кваліфікованим персоналом, інформаційними ресурсами, певною технікою та методиками, що необхідні для своєчасного й адекватного прийняття управлінських рішень, а з іншого – рівень розвитку його стратегічного потенціалу зумовлює не тільки спроможність до адаптації, а й здатність впливати на фактори зовнішнього середовища.

Стратегічний розвиток сільськогосподарських підприємств у ринкових умовах розглядається як якісна зміна сільськогосподарського підприємства, що знаходиться під впливом факторів зовнішнього середовища за здійснення стратегічних рішень на основі інновацій та нововведень.

Стратегічний розвиток сільськогосподарських підприємств зумовлений такими фак-

торами: змінами зовнішнього середовища (економіка, політика, етика, культура), змінами внутрішнього середовища (переміщення працівників, перехід на нові технології); потребами та інтересами людини і суспільства (потреба в самовираженні); зносом матеріальних елементів (обладнання, технології); змінами екології (забруднення середовища, скорочення або збільшення флори та фауни); технічним прогресом; глобальним станом світової цивілізації.

Сам термін «стратегічне управління» почав використовуватися в 1960–1970 рр., щоб позначити відмінності між управлінням на нижчому рівні (підприємство, цех, ділянка) та управлінням на рівні підприємства (корпоративне управління) [3, с. 25].

Стратегічне управління для вітчизняних підприємств сьогодні вкрай необхідне. Воно дасть можливість досягти рівноваги із зовнішнім середовищем та допоможе з пошуком шляхів виживання в умовах ринку.

Поняття стратегії взято з військової лексики, де під стратегією розуміється загальний план, складений у розрахунок на те, що зробить або не зробить противник. Військові аспекти обґрунтування стратегії в економічному плані використовуються як основа для визначення стратегії. У стратегічному управлінні стратегія розглядається як система заходів для досягнення стратегічних цілей в умовах мінливості та невизначеності середовища та за об'єктивної обмеженості ресурсів.

Аналіз системи стратегічного управління сільськогосподарських підприємств показав, що центральною його ланкою є стратегія, яка відображає певний курс або напрям діяльності підприємства. Тобто стратегія – це злагоджене поєднання можливостей, компетенцій, ресурсів, цінностей та прагнень, які підприємство намагається досягти в майбутньому.

Більшість сільськогосподарських підприємств орієнтуються на короткострокові цілі. Такий підхід забезпечує виживання господарств, проте, щоб у подальшому забезпечити розвиток аграрного сектору, керівництву підприємств необхідно зосередити свою увагу на стратегічному управлінні. Формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств повинно базуватися на: підвищенні якості продукції та її привабливості для покупця; формуванні збутової діяльності на основі постійних контактів із посередницькими торговими організаціями; оптимізації пропозиції товарів та прийнятних цін; урахуванні особливостей запитів споживачів залежно від регіону.

Роль стратегії полягає в тому, щоб допомогти зосередити увагу на певних можливостях і загрозах та відкинути всі інші можливості як несумісні зі стратегією. Якщо у підприємства немає єдиної стратегії, то не виключено, що господарські підрозділи розробляють суперечливі та неефективні рішення. Щоб визначити ефективну стратегію, необхідно вивчити, проаналізувати внутрішній

стан підприємства і зовнішні чинники. Тільки чітка оцінка становища підприємства на ринку з урахуванням особливостей ринку допоможе визначити стратегію, яка сприяла б досягненню намічених цілей і фінансових результатів.

Однак успіх у реалізації стратегії залежить від тактичних дій, які забезпечують досягнення поставлених стратегічних цілей. Тому в стратегічному управлінні оперативне управління займає особливе місце. Оперативне управління призначене для забезпечення швидкого та чіткого виконання завдань, спрямоване на повсякденне, планомірне керівництво робочими колективами, є засобом координації діяльності структурних підрозділів, спрямоване на забезпечення прибутковості підприємства.

Нині для сільськогосподарських підприємств найважливішим етапом процесу стратегічного управління є стратегічний аналіз, що дає змогу зібрати, оцінити і систематизувати інформацію, необхідну для прийняття стратегічних рішень.

Важливим інструментом підтримки управлінських рішень є аналіз стратегій, за допомогою якого готується комплексний стратегічний план розвитку підприємства, здійснюється всебічна і своєчасна підтримка стратегічних управлінських рішень. Тому стратегічний аналіз є комплексним дослідженням, спрямованим на перспективу, а його першочергове завдання полягає у повноцінній підтримці стратегічних управлінських рішень. Також важливо підкреслити його спрямованість на вибір оптимальної стратегії розвитку.

Такий підхід підкреслює комплексність стратегічного аналізу, його спрямованість на оцінку зовнішніх щодо підприємства факторів – макросередовища, галузі, конкуренції, технологій тощо.

Стратегія, як її визначають творці теоретичних засад стратегічної системи обліку відповідальності, – це вибір клієнтського і ринкового сегментів, які бізнес-одиниця збирається обслуговувати; ідентифікація ключових внутрішніх та бізнес-процесів, в яких організація повинна перевершувати інших, щоб подавати цінні пропозиції клієнтам на цільових ринкових сегментах; відбір індивідуальних і потенційних можливостей для досягнення внутрішніх, клієнтських та фінансових цілей. Тобто стратегія визначає бажані для менеджменту зв'язки між наведеними перспективами.

Нині використовується значна кількість різноманітних інструментів розроблення стратегії. Після проведення детального аналізу цих інструментів слід охарактеризувати найбільш ефективні з них: SWOT-аналіз, GAP-аналіз, факторний аналіз і CVP-аналіз. Кожному зі вказаних інструментів притаманні свої сильні сторони та певні обмеження. Використання переваг кожного методу в сукупності з іншими дасть змогу менеджменту сільськогосподарського підприємства розробляти досить ефективну стратегію.

SWOT-аналіз – класичний інструмент формування стратегії та аналізу адекватності її розроблення. Являє собою аналіз сильних та слабких сторін підприємства, а також його можливостей та загроз. З цього інструменту зручніше почати аналіз, оскільки він дає змогу вибудувати основи стратегії та сформулювати її стратегічні цілі.

GAP-аналіз, або аналіз розривів, дає змогу організувати пошук конкретних заходів для досягнення раніше вибраних стратегічних цілей.

Факторний аналіз з позиції розроблення стратегії являє собою один з інструментів експертної оцінки ефективності вибору тієї чи іншої стратегії та її основних аспектів, що дає змогу деталізувати результати GAP-аналізу.

CVP-аналіз дає більш глибоку оцінку фінансових результатів підприємства і, що найголовніше, дає можливість обґрунтувати рекомендації для вибору стратегії розвитку на основі результатів факторного аналізу щодо витрат, цін, обсягів, реалізації та рентабельності продукції сільськогосподарського підприємства.

Незважаючи на високу користь CVP-аналізу, під час розроблення стратегії сільськогосподарського підприємства, зокрема продуктової, цінової стратегії та стратегії продажу, не варто проводити класичний розрахунок маржинальності тих чи інших продуктів (послуг), що формують її асортиментну лінію. Для підвищення інформативності маржинального аналізу рентабельності продуктів (послуг) пропонується доповнити методіку CVP-аналізу попроцесним аналізом витрат (методика визначення витрат на основі діяльності).

Серед чинників, які зумовлюють досягнення сільськогосподарськими підприємствами стратегічних цілей, провідне місце займають компетенції підприємства. Успішність стратегічного розвитку підприємства все більшою мірою визначається внутрішніми нематеріальними ресурсами, які важко скопіювати конкурентам, ефективністю використання кадрового потенціалу, використанням унікальних знань, організаційних систем, технологій, формуванням і розвитком ключових компетенцій як факторів стійкої конкурентної переваги [8, с. 31–35].

Ключова компетенція – це набір взаємопов'язаних умінь, знань, можливостей, технологій, що дає змогу досягти стійкої конкурентної переваги на ринку. Основне завдання полягає у виявленні ключової компетенції підприємства, необхідної для розроблення корпоративної стратегії розвитку і досягнення конкурентних переваг щодо конкурентів.

Успіх бізнесу залежить передусім від його здатності робити щось краще за інших. Ключова компетенція – здатність компанії, що дозволяє їй виробляти продукти, відмінні від продуктів інших фірм, забезпечуючи тим самим її конкурентну перевагу [8, с. 31–35].

Також основою аналітичного інструментарію розроблення та реалізації стратегії є збалансо-

вана система показників. Як інструмент стратегічного та оперативного управління збалансована система показників дозволяє пов'язати стратегічні цілі компанії з бізнес-процесами та повсякденними діями співробітників на кожному рівні управління, а також здійснювати контроль за реалізацією стратегії. Вона забезпечує контроль за реалізацією стратегічних планів компанії, переведенням їх на операційне управління та контролює реалізацію стратегії на основі ключових показників ефективності діяльності.

Збалансована система показників переводить місію та загальну стратегію підприємства в систему показників, що дозволяють кількісно оцінювати ресурси підприємства, рівень їх використання, фінансові результати діяльності, контроль їх застосування та ефективність вкладень у розвиток підприємства.

Використання збалансованої системи показників у системі стратегічного управління на підприємстві дозволить підвищити ефективність стратегічного управління на всіх його етапах: починаючи від здійснення стратегічного аналізу, розроблення стратегії, реалізації стратегії та закінчуючи здійсненням стратегічного контролю [9, с. 117].

Для побудови ефективної системи управління необхідно забезпечити зворотний зв'язок менеджерів і працівників підприємства. Воно повинно працювати як єдиний механізм, де кожен працівник розуміє цілі підприємства. У цьому сенсі заслуговує на увагу досвід японських корпорацій, менеджери яких представляють компанію як єдину родину, де всі підлегли сприяють досягненню спільної мети.

Система мотивації в сільськогосподарських підприємствах базується на періодичній оцінці результатів діяльності підприємства загалом, його структурних підрозділів та окремих співробітників. Якщо система мотивації правильно розроблена і є дієвим механізмом, вона створює основу для зростання та розвитку підприємства.

Типова система мотивації включає преміювання або інші форми винагороди за досягнення конкретних результатів діяльності або стимулювання співробітників для здійснення певних видів діяльності.

Якщо пов'язати збалансовану систему показників із системою мотивації, то з'являються нові можливості. Під час розроблення збалансованої системи показників необхідно визначити ключові показники ефективності структурних підрозділів відповідно до визначених функціональних стратегій підприємства. Включення цих показників в систему мотивації допомагає знизити орієнтацію поточних коротко- та середньострокових цілей. Сучасні показники ефективності структурних підрозділів можуть бути доповнені показниками, пов'язаними з довгостроковими пріоритетами розвитку підприємства.

У процесі розкладання критичних факторів успіху верхнього рівня до рівня структурних

підрозділів за керівниками закріплені саме ті показники, на які вони мають безпосередній вплив. Включення цих показників у систему мотивації підвищує зацікавленість співробітників у результатах праці і безпосередньо відображається на зростанні їхньої продуктивності.

Висновки. Ситуація, що склалася в аграрному секторі, зумовлює низку викликів, основними з яких є необхідність поліпшення умов ведення бізнесу, проведення якісних перетворень, спроможних забезпечити підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського виробництва на внутрішньому та зовнішньому ринку, продовольчу безпеку держави і наближення до європейської політики у сфері сільськогосподарства.

Визначення ключових параметрів стратегічного розвитку сучасного сільськогосподарського підприємства дає можливість під час подальших досліджень визначити оптимальні і критичні параметри, що є основою узгодження орієнтирів стратегічного плану з іншими планами підприємства, розробленими стосовно реалізації обраних стратегій, приводячи в кінцевому результаті до побудови цілісної системи стратегічного планування діяльності та розвитку сільськогосподарського підприємства [11].

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. URL: <http://minagro.gov.ua/node/16025>
2. ОЕСР – Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (2015) ОЕСР-ФАО Сільськогосподарський прогноз 2015 р. Видавництво ОЕСР, Париж. URL: http://dx.doi.org/10.1787/agr_outlook-2015-en
3. Аакер Д.А. Бизнес-стратегия: от изучения рыночной среды до выработки беспроблемных решений / Аакер Д.А. М.: Эксмо, 2007. 464 с.
4. Данилин О. Принципы разработки ключевых показателей эффективности (КПЭ) для промышленных предприятий и практика их применения / Данилин О. // Управление компанией, 2003, № 2(21). С. 47.
5. Свчук Л.А. Стратегічне управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств: [монографія] / Л.Я. Свчук. Миколаїв: Видавець Т.Ю. Прокопчук, 2010. 340 с.
6. Кісіль М.Ю. Основні стратегії розвитку підприємств сільськогосподарства / М.Ю. Кісіль // Міжнародна науково-практична конференція (Київ, 17–18 червня 2011 р.) К.: Аналітичний центр «Нова економіка», 2011. С. 74–75.
7. Коробков А. The Balanced Scorecard – новые возможности для эффективного / Коробков А. // Экономические стратегии. № 3, 2001. С. 98.
8. Максименко Д.В. Система управління стратегічним розвитком кадрової підсистеми / Максименко Д.В.//The Caucasus. Integration Journal economical and social analysis journal. Publishing periodically. № 1, 2014. С. 31–35.
9. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року / за ред. Ю.О. Лупенка, В.Я. Мель-сель-Веселяка. К.: ННЦ ІАЕ, 2012. 182 с.
10. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа/ Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. М.: Вильямс, 2008. 928 с.
11. URL: http://minagro.gov.ua/apktid_hierachy