

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Федірець О.В. к.е.н., доцент кафедри менеджменту,

Касян А.О., викладач кафедри менеджменту

Полтавська державна аграрна академія

У статті висвітлено основні засади стратегічного управління в аграрних підприємствах, визначено основні напрямки розробки стратегії розвитку сільськогосподарського виробництва в сучасних умовах.

The article deals with the basic principles of strategic management of agricultural enterprises, the main directions of development strategy of agricultural production in the modern world.

Постановка проблеми. Розвиток ринкових відносин у суспільстві зумовлює нові принципи управління аграрним виробництвом. Умови ринку позбавляють керівника підприємства привілеїв стратегічної безвідповідальності за свої дії. Він повинен самостійно приймати вирішальні, довготермінові стратегічні рішення, враховуючи економічну ситуацію, законодавчі та нормативні акти, що обумовлюють правила ведення виробничої діяльності, а також кон'юнктуру ринку.

Виходячи з сучасної теорії та практики менеджменту, стратегічне управління є найбільш ефективним способом управління за умов динамічного та непередбачуваного зовнішнього середовища, у якому на даний момент знаходяться виробники сільськогосподарської продукції.

Все це зумовлює необхідність проведення не лише ретроспективного аналізу стану господарської діяльності, що склався у минулому, а й стратегічного управління, зокрема розробки стратегій розвитку аграрних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аспекти стратегічного планування представлені в роботах зарубіжних класиків: І.Ансоффа, П.Дойля, К.Ендрю, Г.Мінцберга, М.Портера, А.Дж.Стрікланда, А.Томпсона,

Р.Фатхутдінова та інших. Не зважаючи на достатнє висвітлення даної проблематики й вітчизняними науковцями (Л.Довгань, М.Книшем, А.Наливайко, В.Нємцовим, З.Шершньовою [9] та іншими), для української економіки вона залишається малоапробованою. Дослідження показують, що низька ефективність діяльності більшості сільськогосподарських підприємств зумовлений ситуаційним підходом до управління й відмовою та/або необізнаністю господарників засадам стратегічного управління. Необхідність посилення конкурентної позиції позицій та забезпечення економічної стійкості підприємств аграрного сектору зумовили написання даної статті.

Мета дослідження. Аналіз основних засад стратегічного управління в аграрних господарствах, та визначення на для них основних напрямків розробки стратегії розвитку

Результати дослідження. Процес розробки стратегії є тим інструментом, який допомагає в прийнятті управлінських рішень. Його завдання – забезпечити нововведення та зміни для підприємства в достатньому розмірі. Відповідно до цього для аграрних підприємств необхідно виділити чотири основні види управлінської діяльності в межах процесу розробки стратегії розвитку: розподіл ресурсів; адаптація до зовнішнього середовища; внутрішня координація; усвідомлення організаційної стратегії;

Розподіл ресурсів. Цей процес є розподілом обмежених організаційних ресурсів, таких як фонди, дефіцитні управлінські таланти та технологічний досвід.

Адаптація до зовнішнього середовища. Адаптація охоплює всі дії стратегічного характеру, які покращують відносини в галузях агрогосподарств з її оточенням. Підприємству необхідно адаптуватися як до сприятливих можливостей, так і до небезпек зовнішнього середовища, виявити відповідні варіанти та забезпечити ефективне пристосування стратегії до зовнішніх умов.

Внутрішня координація. Вона включає координацію стратегічної діяльності для відображення сильних та слабких сторін підприємства з метою досягнення ефективної інтеграції внутрішніх операцій.

Усвідомлення організаційної стратегії. Ця діяльність передбачає здійснення систематичного розвитку мислення менеджерів шляхом формування підприємства, яке може вчитися на минулих стратегічних рішеннях. Здатність вчитися на досвіді дає можливість підприємствам досконало скоректувати свій стратегічний напрямок і підвищити професіоналізм в галузі стратегічного управління.

Модель процесу розробки стратегії розвитку аграрного підприємства представлена на рис. 1.

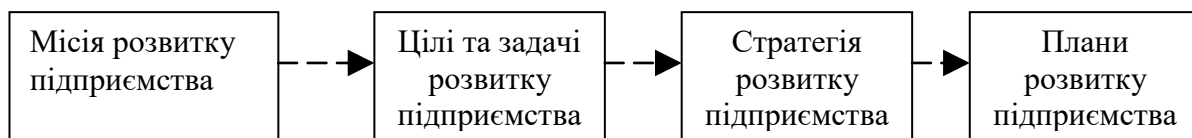


Рис. 1. Послідовність процесу розробки стратегії розвитку аграрного підприємства

Джерело: власна розробка

Місія аграрного підприємства полягає у сприянні економічному розвитку регіону та України в цілому за рахунок сільськогосподарської продукції; забезпеченні відповідного прибутку власникам підприємств та його справедливому розподілі; гідному ставленні до співробітників і вирішенні їх соціальних питань; сприянні виходу підприємств на іноземні ринки та їх інтеграції в світову економічну спільноту.

Таким чином, виходячи з місії розвитку аграрного підприємства можна визначити цілі діяльності даного підкомплексу.

Це цілі, що стосуються маси прибутку, але їх досягнення можливо лише в умовах розвитку всіх видів діяльності підприємства. Тому можна визначити окремо цілі виробництва, комерційної діяльності, соціальні, інноваційні.

Цілі виробництва аграрного підприємства – збільшення обсягів виробництва, зростання обсягів закупівлі сировини і матеріалів, зниження

витрат виробництва, проведення ефективної асортиментної політики.

Цілі комерційної діяльності – збільшення обсягу реалізації продукції, налагодження ефективних зв'язків з постачальниками, вибір оптимальних постачальників, стабілізація та зменшення цін на продукцію за умови зростання прибутку, зниження витрат обігу та інше.

Соціальна ціль аграрного підприємства – створення умов праці, що сприяють високій продуктивності та ефективності, збільшення коштів на соціальний розвиток колективу, створення ефективної системи оплати праці, забезпечення безперебійності виплат заробітної плати.

Інноваційна ціль – впровадження нових технологій виробництва, модернізація та реконструкція потужностей підприємства, впровадження нових видів високоефективного обладнання.

Відповідно до запропонованих головних і специфічних цілей майбутньої діяльності аграрного підприємства спробуємо визначити стратегічні та фінансові цілі.

Стратегічними цілями розвитку аграрного підприємства є: збільшення частки ринку, зокрема, в межах області та в цілому по Україні; досягнення надійного положення в галузі; підвищення якості продукції; підвищення репутації підприємства; лідерство в сфері технологій; підвищення конкурентноздатності на міжнародних ринках; збільшення можливостей росту; задоволення потреб споживачів.

Фінансовими цілями розвитку аграрного підприємства є: швидке зростання прибутків підприємства за рахунок розвитку галузей; швидке зростання грошових надходжень; збільшення прибутку на вкладений капітал; забезпечення міцного фінансового положення; впровадження більш диверсифікованої база для отримання прибутку; підвищення можливості отримання стабільного прибутку в період економічних спадів.

Основним знаряддям сфери стратегічного планування є аналіз господарського портфеля підприємства. Мова йде про оцінку керівництвом стану цього портфеля, тобто про оцінку положення усіх вхідних до складу

підприємства виробництв.

Такий аналіз вимагає виявити більш-менш рентабельні виробництва і прийняти рішення про те, що робити з кожним з них окремо. Підприємству очевидно захочеться вкласти основні ресурси в найбільш рентабельні виробництва і скоротити чи взагалі припинити вкладення в слабкі. Воно може підтримувати свій господарський портфель у бойовій готовності, чи зміцнювати та додавати нові виробництва, що набирають силу.

Блок господарського портфеля аграрного підприємства дає можливість встановити:

- які галузі розвивати в даній ситуації підприємству на основі ситуаційного аналізу і прогнозування тенденції розвитку ринку на Україні? Природно варто розвивати прибуткові галузі.

- які галузі зберігати на колишньому рівні і чому? Як правило, це низькорентабельні галузі, але вони дають можливість зм'якшити сезонність у використанні робочої сили, додатковий розмір грошового виторгу.

- які галузі «згортати» чи в яких галузях припинити виробництво окремих товарів? Природно, це стосується насамперед збиткових галузей.

Для оцінки привабливості конкретної галузі підприємство враховує розмір ринку, темпи його росту, розміри одержуваної на ньому прибутку, інтенсивність конкуренції, циклічність і сезонність ділової активності, а також можливості зниження собівартості товарної одиниці в умовах крупного виробництва чи за рахунок досвіду, накопиченого керуючими.

Матриця Мак-Кенсі дозволяє підприємству класифікувати кожну свою галузь по її частці в прибутку підприємства щодо інших, її конкурентноздатності, займаному обсягу ринку, рівню економічного росту й інтересу до них підприємства [5]. Використовуючи цю матрицю підприємство може намітити стратегічні напрямки виробничої діяльності, тобто, визначити напрямку розвитку галузей.

У розгляді блоку господарського портфеля аграрного підприємства скористаємося матрицею Мак – Кенсі (рис. 2).

Позиція галузей	Інтерес підприємств до галузей		
	сильний	середній	слабкий
прибуткова	Вирощування та реалізація пшениці IS	Вирощування та реалізація зернобобових культур IS	Виробництво та реалізація ячменю RD
с мінімальним прибутком	Вирощування та реалізація кукурудзи на зерно IS	Реалізація зерна торговельним організаціям RD	Виробництво та реалізація м'яса великої рогатої худоби S
збиткова	Виробництво та реалізація нетипових для регіону культур RD	Вирощування озимого ріпаку S	Вирощування та реалізація м'яса свиней S

IS – галузі, куди варто вкладати інвестиції.

RD – відмовитися від інвестицій і частина прибутку направити на розвиток іншої галузі.

S – галузі, які потрібно зберегти в невеликих розмірах.

Рис. 2. Матриця «Мак-Кенсі» для аграрного підприємства

Джерело: власна розробка на основі [1, 3, 6]

Матриця Мак-Кенсі показала, що для аграрного підприємства найбільш пріоритетні галузі є виробництво зернових та зернобобових культур та кукурудзи на зерно, де без труднощів продукція знаходить свого споживача, можна сказати, що ці галузі необхідно розвивати і вкладати в них більше засобів і більше зусиль на удосконалювання цієї продукції. Що ж стосується виробництва м'яса ВРХ та свиней, то ці галузь є переважно збитковими для аграрних підприємств, для інвестування цього напрямку необхідно залучати переважно зовнішні кошти.

Відповідно до цього для розвитку виробництва слід обрати блок стратегій росту даної галузі. Блок стратегії росту галузі рослинництва полягає у визначенні основних напрямків розширення ділової активності даного підкомплексу підприємства.

Існує чотири напрямки:

– розширення «усередину» – сегментація існуючого ринку з метою охоплення своєю продукцією нових споживачів з обліком їхньої купівельної

спроможності;

- розширення «ушир» – диверсифікованість виробництва, тобто виробництво іншої продукції;
- розширення активності «через кордон», на першому етапі вихід на ринки країн СНД, а на другому - на ринки Західної Європи, Азії й Америки;
- кількісне зростання виробництва нової і найбільш конкурентноздатної продукції, що користується попитом споживачів і дає прибуток.

У цьому блоці обов'язково варто дати відповіді на наступні питання:

- 1) які цільові ринки найбільш важливі для комерційного успіху даного підприємства?
- 2) які перспективні ринки вивчає керівництво підприємства для розширення збутових операцій?
- 3) які зміни прогнозуються на цільових ринках, і як вони можуть уплинути на ділову активність підприємства?
- 4) чи може підприємство оцінити позитивні і негативні явища, які здійснюють вплив на попит на цільових ринках?

У такий спосіб розроблена стратегія допоможе усунути негативний ефект невизначеності і мінливості зовнішнього середовища аграрних підприємств і підготуватися до необхідних внутрішніх змін у виробництві. Ця стратегія чітко позначить цілі розвитку і найбільш ймовірні шляхи їхнього досягнення.

Таким чином, серед запропонованих можливостей для аграрних підприємств найбільш оптимальною є можливість ретельного дослідження ринку та впровадження нових прогресивних технологій вирощування сільськогосподарських культур. Такі можливості є притаманними для стратегії диверсифікованості.

Стратегії диверсифікованого росту – це стратегії, які реалізуються в тому випадку, якщо фірми далі не можуть розвиватися на одному ринку з даним продуктом у рамках даної галузі [6].

Головні типи стратегії диверсифікованого росту такі:

– стратегія концентрованої диверсифікації, що базується на пошуку та використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, які є в існуючому бізнесі [2]. Тобто існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає виходячи з тих можливостей, які існують в освоєному ринку, в технологіях, що використовуються, або в інших сильних сторонах функціонування підприємства;

– стратегія горизонтальної диверсифікації передбачає пошук можливостей росту на існуючому ринку за рахунок нової продукції, яка потребує нових технологій, відмінних від тих, що вже використовуються [2]. При даній стратегії аграрних підприємств повинна орієнтуватися на виробництво таких технологічно непов'язаних продуктів, які б використовували вже існуючі можливості підприємства. Оскільки новий продукт повинен бути орієнтований на споживача основного продукту, то за своїми якостями він повинен бути супутнім продукту, який вже виробляється фірмою. Важливою умовою реалізації даної стратегії є попередня оцінка фірмою власної компетентності у виробництві нового продукту;

– стратегія конгломератної диверсифікації полягає в тому, що аграрних підприємств розширюється за рахунок виробництва технологічно непов'язаних продуктів з товарами, що вже виробляються підприємством, та які будуть реалізовуватися на нових ринках [4]. Це одна із самих складних для реалізації стратегій розвитку, тому що її успішне здійснення залежить від багатьох чинників, зокрема, від компетентності наявного персоналу, і особливо менеджерів, сезонності в житті ринку, наявності необхідних сум грошей тощо.

Таким чином, сформувавши та визначивши нову стратегію розвитку для рослинництва, слід перейти до визначення основних умов реалізації обраної стратегії.

Висновки. Стратегічне управління аграрними підприємствами є надзвичайно важливим за умов мінливого зовнішнього середовища. Одним із ключових питань його використання зазначеними суб'єктами

господарювання є розробка бізнес-стратегій їх подальшого функціонування. До них відносять стратегію подальшого розвитку, стабілізації та скорочення.

Розробка бізнес-стратегій для сільськогосподарських товаровиробників ґрунтується на детальних результатах стратегічного аналізу їх діяльності. Для вирішення даної проблеми ми запропонували використати портфельні методи аналізу аграрних підприємств за показниками їх фінансового стану та ефективності діяльності..

Література.

1. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / Питер Дойль ; [пер. с англ. Под. ред. Ю. Н. Каптуревского]. – СПб: Издательство «Питер», 1999. – 560 с.
2. Канівський М.П. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції на основі маркетингу / М.П. Канівський // Економіка АПК. – 2009. – №2. – С. 141–144
3. Кіндрацька С. Стратегічний менеджмент [Електронний ресурс] / С. Кіндрацька. – Режим доступу : <http://www.library.if.ua/book/44/3015.html>.
4. Левицки С. Как разработать стратегию : Практические рекомендации по созданию реально работающих стратегий / Сирил Левицки ; [пер. с англ. В. О. Шагояна]. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. – 328 с.
5. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / О'Шонесси Дж. ; [пер. с англ. под ред. Д.О.Ямпольской]. – СПб. : Питер, 2001. – 864 с.
6. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / Зоя Євгенівна Шершньова. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

Рецензент: д.держ.упр., професор Лозинська Т.М.