

ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

ЛАЙКО О.О., АСПИРАНТ*,
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

В статті досліджені напрямки застосування стратегій на сільськогосподарських підприємствах. Розглянуті стратегії, які забезпечать успішний розвиток суб'єктів господарювання в залежності від їх ринкових позицій.

The ways of application of strategies on agricultural enterprises are expanded in the article. Strategies that ensure the successful development of enterprises are considered.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації ринку та нестабільного зовнішнього середовища у сільськогосподарських підприємств виникає необхідність застосування ефективного механізму стратегічного планування діяльності для забезпечення конкурентоспроможності власної продукції. Динамічний розвиток сучасного ринку та стрімкий вплив науково-технічного прогресу, посилюють необхідність стратегічного планування розвитку діяльності аграрних підприємств.

Міжнародна конкуренція, поширення іноземних товарів на українському ринку, зниження конкурентоспроможності продукції вітчизняного виробництва, зумовляють розгляд стратегічного планування, як першочергової управлінської проблеми, вирішення якої забезпечить виживання сільськогосподарських підприємств в економічному середовищі. Розроблення стратегій діяльності - один із способів забезпечити виживання і ефективне функціонування підприємствам аграрного сектору в агресивному конкурентному середовищі. Для уникнення спаду діяльності та для сприяння її росту, необхідно розробити систему стратегічного управління, яка базуватиметься на розробці стратегій, які будь спрямовані на досягнення поставлених цілей. Під час переходу до нових етапів ринкових реформ, на всіх рівнях управління підвищується увага вмінню приймати оптимальні рішення, які будуть здійснювати вплив на майбутнє і співставляти поточну діяльність з стратегічними

* Науковий керівник – Єрмаков О.Ю., д.е.н., професор

цілями. Постановка цілей, розробка оптимального набору стратегій довгострокового розвитку є основним завданням стратегічного планування. Функціональні можливості стратегічного планування дають змогу забезпечити зв'язок діяльності підприємства із перспективним його розвитком. За сучасних умов господарювання, посилюється роль стратегічного планування, оскільки дає можливість моніторингу поточної ситуації, що є основою для планування майбутнього розвитку підприємства.

Актуальність теми статі визначається тим, що незважаючи на трансформацію підходів, принципів та завдань планування в умовах ринку, незмінним залишається розуміння керівництва в необхідності розробки стратегій сільськогосподарського підприємства на всіх етапах його розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню питання розробки стратегій на підприємстві приділяли значну увагу вчені-економісти М.М. Алексеева, О.А. Богомолів, З. Борисенко, А. Воронкова, Л.П. Владимирова, В.А. Горемкін, Л.А. Євчук, Б. Кваснюка, С. Кирсева, І. Крючкової, О. Кузьміна, В. Павлової, І. Піддубного, З. Шершньової, О. Шнипака. Деякі аспекти даного питання висвітлено у наукових працях зарубіжних вчених-економістів Р. Антоні, І. Ансоффа, А. Бранденбургера, Ф. Вірсеми, Я. Гордона, П. Друкера, У. Кінг, Д. Кліланд, М. Колесо, Ф. Котлера, Г. Мінцбергера, Дж. Мура, Б. Нейлбаффа, М. Портера, В. Рамасвами.

Дослідженнями стратегічного планування в сільському господарстві займалися В.М. Нелеп, О.М. Онищенко, Б.Й. Пасхавер, П.Т. Саблук, О.М. Шпичак.

Кожен науковець вніс свій вклад у формування поняття стратегічного планування, але різноманітність підходів, щодо формування стратегій викликала необхідність в обґрунтованому аналізі існуючих підходів та їх детальної систематизації. Низька конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств та необхідність у забезпеченості стійкості суб'єктів аграрного сектору зумовила написання статті.

Формулювання цілей статті. Дослідити теоретичні аспекти та підходи розробки стратегій та обґрунтувати підходи до розроблення стратегій сільськогосподарських підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних сільськогосподарських підприємств та досягнення ефективного його функціонування необхідно застосовувати підходи стратегічного планування.

Різноманітність трактування стратегічного планування, призводить до відсутності єдиного та однозначного тлумачення даного поняття. Дослідивши змістовність поняття робимо висновок, що стратегічне планування – це набір дій і рішень керівництва підприємства, які спрямовані на розробку специфічних стратегічних планів, які спрямовані на досягнення поставлених цілей та місії підприємства. Стратегічне планування базується на основі взаємозв'язку зовнішніх та внутрішніх економічних процесів. Перш за все стратегія підприємства ідентифікує головні напрямки розвитку та встановлює основні цілі, які направлені на загальну стратегію розвитку в цілому, шляхом координації усіх підрозділів.

В основу розробки стратегій покладено програму розвитку економічної системи, картину майбутнього, управлінські рішення, використання ресурсів. Головною основою для побудови стратегії є розробка методів посилення конкурентних переваг, з метою швидкої адаптації до зовнішнього середовища. В сучасних умовах стратегії вітчизняних сільськогосподарських підприємств повинні базуватися на інвестиційно-інноваційних рішеннях та розроблятися на основі нововведень. Власне інвестиційні рішення є логічним підґрунтям для прийняття стратегічних рішень. Складання стратегічних планів базуються на детальній прогнозі майбутнього стану, аналізі загроз та переваг на зовнішньому середовищі підприємства, глибокому дослідженні сучасних.

Метою кожного суб'єкта аграрного сектору, що функціонує у ринкових умовах – це забезпечення виживання та розвитку підприємства. Для досягнення даної мети, сільськогосподарське підприємство потребує створення конкурентних переваг та їх реалізації, що можливе лише при розробці ефективних стратегій розвитку. Отже, одним з ключових етапів стратегічного планування є розробка та реалізація стратегій. Варто, зауважити, що підприємству необхідно ув'язати загальну стратегію в цілому та розробити єдиний план розвитку, якому будуть слідувати усі логічні підрозділи господарської одиниці. Кожне аграрне підприємство здійснює власний стратегічний вибір, враховуючи свої можливості, загрози, слабкі та сильні сторони. Таким чином не можливо розробити загальну стратегію для всіх господарств на ринку.

Місією сільськогосподарських підприємств є забезпечення продовольчої потреби країни якісною сільськогосподарською продукцією по конкурентоздатній ціні та отримати прибуток, який забезпечить підприємству розширене відтворення. Слабкий та

нестабільний фінансовий стан більшості аграрних підприємств робить досягнення даної мети можливим у довгостроковій перспективі або взагалі неможливим.

Коли обирається конкурентна стратегія, керівництво повинне чітко усвідомлювати, до якого типу відноситься сільськогосподарське підприємство, оскільки стратегії зростання для малих, середніх та великих суб'єктів відрізняються.

Малі підприємства мають таку перевагу, як гнучкість, що дає їм змогу зазвичай оперативніше перебудовувати свою діяльність, тому вони мають ринкові перспективи. До основних видів стратегій малого суб'єкта відносять стратегію копіювання, стратегію оптимального розміру, стратегію участі в продукті великого підприємства, стратегію використання переваг великого підприємства. Спрямованість цих стратегій – зведення до мінімуму гостроти конкуренції з великими підприємствами та якнайкраще використання їх гнучкості.

Середні підприємства для забезпечення життєдіяльності мають дотримуватися спеціалізації на ринковій ніші. Середні суб'єкти можуть вибрати один із чотирьох видів стратегій зростання залежно від темпів їх зростання та темпів зростання ринкової ніші, в якій функціонують підприємства: стратегія збереження, стратегія пошуку загарбника, стратегія лідерства у ніші, стратегія виходу за межі ніші. Ринкова ніша для середніх підприємств – це засіб конкурентної боротьби з великими підприємствами.

Стратегії для великих підприємств слід вибрати на основі аналізу ключових чинників, що характеризують їхній стан з урахуванням результатів аналізу портфеля різних видів бізнесу, а також характеру і сутності реалізованих стратегій [10].

Досліджуючи еволюцію поняття «стратегія», робимо висновки, що в науковій літературі відсутнє його узагальнене визначення.

В економічному словнику: економічна стратегія – це «довготерміновий курс економічної політики, який передбачає вирішення великомасштабних економічних і соціальних завдань» [8].

Термін стратегія в теорії менеджменту трактується як модель дій, набір правил і прийомів, за допомогою яких досягають довгострокових цілей розвитку організації [10].

А. Чанднер надає наступне тлумачення поняттю стратегія: «визначення базових довготермінових цілей та орієнтирів підприємства, вибір основних дій та забезпечення необхідних для досягнення таких цілей ресурсів». Основним процесом у виборі та розробці стратегії він визначає раціональне планування [2]

Пропонуємо трактувати поняття «стратегія», як набір заходів по визначенню місії, завдань та способів їх досягнення, урахувавши можливості господарського суб'єкту.

У науковій літературі виокремлюють три основних види стратегій розвитку підприємства, кожний з яких повністю обґрунтований специфікою виробництва:

1) стратегія зростання (розвитку) відображає намір підприємства збільшувати обсяги продажу, прибутку, капіталовкладень;

2) стратегія стабілізації (сталості) характеризує прагнення підприємства зберегти досягнуті обсяги виробництва в умовах суттєвої нестабільності обсягів продажу і прибутку;

3) стратегія виживання (скорочення) – оборонна стратегія в умовах глибокої кризи діяльності підприємства.

Стратегію зростання обирають сільськогосподарські підприємства, які функціонують у динамічних галузях з швидкозмінною технологією. Господарський суб'єкт намагається застосувати свої сильні сторони та можливості зовнішнього середовища. За мету ставиться збільшення обсягів продажу та підвищення ефективності виробництва, а також значну увагу акцентують на шляхи виходу та захоплення нових ринків. У зв'язку з розширенням підприємств різними способами, виділяють різновиди цієї стратегії, такі як інтенсивне зростання, інтегроване зростання або диверсифіковане зростання.

Стратегії зростання передбачають розширення підприємства через концентрацію, інтеграцію чи диверсифікацію [6]. Стратегія розвитку повинна стати пріоритетною для суб'єктів господарювання, адже саме вона здатна забезпечити його конкурентоспроможність. Підприємство може зростати в результаті збільшення масштабів своєї поточної діяльності; запровадження нових напрямків роботи або розширення технологічних можливостей; розширення групи споживачів [11].

Стратегії розвитку для сільськогосподарських підприємств здійснюються через такі способи як збільшення їх розмірів, застосування сучасних підходів керування, поглинання конкуруючих підприємств, злитті та створення спільних підприємств. Для забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств стратегія зростання має стати пріоритетною при плануванні діяльності.

Слід зазначити, що лише збільшення розміру підприємства не приведе до розвитку сільськогосподарського підприємства. При цьому

необхідно розробити стратегічний набір, який буде узгоджений з специфікою діяльності та розвитку підприємства.

Стратегія стабілізації характерна сільськогосподарським підприємствам, які зосереджені на вже існуючих видах діяльності та спрямовують усі сили на їх підтримку. Вище зазначена стратегія характерна для підприємств, які функціонують у сформованих галузях із застосуванням стабільної технології. При застосуванні стратегії сталості, управлінці ставлять за мету в майбутньому дотримуватися вже давно діючої стратегії та утримання завойованої частки ринку, але при такому ході дій підприємство ризикує вчасно не зреагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Найчастіше, стратегія сталості викликається інфляцією. Даний тип стратегії може обиратися лише фінансово стійкими сільськогосподарськими підприємствами на певний строк. Як правило, такі сільськогосподарські виробничі одиниці працюють за сучасними технологіями виробництва. Обираючи стратегію стабільності господарські суб'єкти можуть не змінювати напрям своєї діяльності та залишатися на стабільному рівні прибутковості або можуть обрати напрям діяльності, метою якого буде отримання більшого прибутку. Але в останньому випадку не виключено, що аграрному підприємству слід буде відмовитися від не прибуткових галузей, що вплине на соціальну та економічну перспективу такого підприємства.

Сільськогосподарським підприємствам з нестабільним фінансовим станом в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища неможливо забезпечити стабільність діяльності на тривалий період. В таких умовах господарський суб'єкт повинен швидко впровадити заходи для відновлення сталості діяльності. Для таких фінансово нестійких аграрних підприємств слід обирати стратегії скорочення.

Стратегію виживання, а також в економічній літературі її називають стратегією скорочення, аграрні підприємства обирають в умовах тяжкої кризи, інфляції та загальної нестабільності. Використовуючи стратегію виживання, господарство має на меті пристосуватися та знайти шляхи функціонування в існуючій ситуації. Існують такі стратегії нижчого порядку реалізації стратегії виживання, як стратегія розвороту, відокремлення та ліквідації.

За характером стратегії можуть бути активними та пасивними. Активна стратегія супроводжується розширенням діяльності, постійним пошуком конкурентних переваг, впровадження нової продукції та новітніх технологій в діяльність суб'єкта. Пасивна

стратегія, яку іноді називають реактивною стратегією, характеризується направленістю на конкретний сегмент ринку та ставить на меті зайняти лише певну частку ринку. Реактивна стратегія реалізується у двох формах – рецептивній та адаптивній. Для першої форми реалізації, характерне використання вже перевірених часом управлінських методів та рішень, без інноваційних нововведень. Адаптивна форма реалізації стратегії, навпроти активно використовує новаторські підходи до управління.

Досвід зарубіжних країн підтверджує, що саме орієнтація на розвиток, напрямок якого визначається стратегіями росту, забезпечить конкурентоспроможність підприємству. При таких обставинах стає можливим підвищення рівня конкурентоспроможності галузі та країни в цілому. Проте на даному етапі більшість українських підприємств використовують стратегію виживання.

Висновки. В процесі розробки стратегій стає очевидним, що насамперед, сільськогосподарському підприємству необхідно визначити стратегічні пріоритети розвитку, обґрунтувати організаційний механізм реалізації стратегій в існуючому середовищі, який забезпечить конкурентоспроможність підприємства та його продукції, як на зовнішньому так і на внутрішньому ринку. При цьому стратегія розвитку підприємства повинна бути взаємопов'язаною з стратегіями кожної ланки господарюючого суб'єкта, тобто повинна бути розроблена загальна стратегія на досягнення спільної мети. Базуючись на практиці зарубіжних підприємств та використовуючи адаптовані підходи стратегічного планування українські аграрні підприємства матимуть змогу стабілізувати свою діяльність та забезпечити успішний розвиток діяльності в цілому. Методи стратегічного планування широко застосовуються у світовій практиці та спрямовані на вирішення поставлених проблем, шляхом досягнення поставлених цілей на перших етапах планування підприємства. Безумовно, існує необхідність забезпеченості чіткої послідовності планів, їх взаємозв'язок та структурність поставлених завдань.

Загальна стратегія повинна визначати найефективніші та найраціональніші напрями використання потенціалу підприємства, що забезпечить успішний розвиток господарської одиниці та забезпечить його конкурентоспроможність на ринку. Побудова такої стратегії досить складний та емкий процес, оскільки сільськогосподарські підприємства функціонують у важко передбачуваному середовищі і тому виникає необхідність постійного моніторингу ринку, прогнозуванні зовнішніх та внутрішніх факторів,

аналізі конкурентів та побудові можливих моделей ринкової поведінки. Узагальнюючи, можна зробити висновок, що розробляючи загальну стратегію планування діяльності, кожне сільськогосподарське підприємство обирає для себе індивідуальну схему планування, яка відповідає поставленим цілям, потребам та фінансовому стану господарського суб'єкта. Сільськогосподарські підприємства з стійким фінансовим станом обирають стратегії розвитку або стабільності, для збиткових господарств з фінансово нестійким станом слід застосовувати антикризову стратегію або взагалі ліквідувати свою діяльність.

Література.

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие / М.М. Алексеева – М.: Финансы и статистика, 1997. – 323 с.
2. Алимов О.М. Балансування стратегій в стратегічному наборі підприємства / О.М. Алимов, І. А. Ігнатієва // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – №7. – С. 109-115.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия/ Игорь Ансофф; [пер. с англ. С. Жильцов, под. ред. Ю.Н. Каптуревского]. – СПб.: Издательство «Питер», 1999. – 416 с.
4. Вачугов Д.Д. Стратегия планирования. Основы менеджмента и рынка / Д. Д. Вачугов, В. Ф. Веснин // Социально-политический журнал. – 1970. – №8. – С. 43–52.
5. Горемыкин В.А. Экономическая стратегия предприятия: Учебник / В.А. Горемыкин, О.А. Богомолов. – М.: Филинь, 2001. – 257 с.
6. Грузинов В.П. Экономика предприятия: Учебник / В. П. Грузинов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
7. Денисов И.В. Теория экономико-технологического развития фирмы: Монография / И.В. Денисов – М.: – Гриф и К, 2008. – 245 с.
8. Економічний словник-довідник / За ред. С.В. Мочерного. – Київ: Феміна, 1995. – 368 с.
9. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент [Електронний ресурс] / Г.І. Кіндрацька. –
Режим доступу: <http://www.library.if.ua/book/44/3014/3015.html>
10. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / за ред. Л.В. Балабанової. – 3-тє вид., переробл., і допов. – К.: Знання, 2004. – 354 с.
11. О'Шонесси Дж. Конкурентний маркетинг: стратегический поход/ Дж. О'Шонесси ; [пер. с англ. Под ред. Д.О. Ямпольской]. – СПб.: Питер, 2001. – 864 с.
12. Покропивний С.Ф. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. Посібник / С.Ф. Покропивний, С.М. Соболев, Г.О. Швиданенко . – К: КНЕУ, 1998. — 208 с.

13. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Майкл Е. Портер ; [пер. з англ. А. Олійника, Р. Скільського]. – К.: Основи, 1998, - 390 с.

14. Уткин Э.А. Бизнес-план. Организация и планирование предпринимательской деятельности / Э.А. Уткин. – М.: Ассоциация авторов и издателей "Гандем". Изда-во ЭКМОС, 1998.