

ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

**ВОРОНКОВА А.А., ДОЦЕНТ, К.Е.Н.,
ХАРКІВСЬКА ДЕРЖАВНА ЗООВЕТЕРИНАРНА АКАДЕМІЯ
ВОРОНКОВА А.В.,
ПРОВІДНИЙ ЕКОНОМІСТ ПАТ «МЕГАБАНК»**

В статті розглянуто теоретичні основи стратегічного управління аграрними підприємствами в сучасних умовах. Надані рекомендації по обґрунтуванню вибору стратегії розвитку конкретного аграрного підприємства.

The paper deals with the theoretical foundations of strategic management of agricultural enterprises in the modern world. The recommendations on the rationale for the choice of a particular strategy in agricultural enterprises are provided.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Як відмічається у Стратегії розвитку аграрного сектору економіки (на період до 2020 року), першочерговість уваги до аграрного сектору зумовлюється незамінністю сільськогосподарської продукції та продовольства в життєдіяльності людини і суспільства, його винятковою соціальною значимістю.

Аграрний сектор України з його базовою складовою, сільським господарством є системоутворюючим в національній економіці, що формує фактори збереження суверенності держави – продовольчу та у визначених межах економічну, екологічну та енергетичну безпеку держави, забезпечує розвиток технологічно пов'язаних галузей національної економіки, утворює ринок сільськогосподарської продукції та продовольства. Український аграрний сектор з потенціалом виробництва, що значно перевищує потреби внутрішнього ринку, є ланкою, що на даному етапі може стати локомотивом розвитку національної економіки, дати імпульс інвестиційному, технологічному та соціальному піднесенню у державі [1].

Нині, все це можливо при вмілому та ефективному використанні сучасних методів управління. При цьому не знімається завдання раціонального використання потенціалу аграрного підприємства в поточній діяльності, але винятково важливим стає

здійснення такого управління, яке б забезпечило адаптацію організації до середовища, що швидко змінюється. Прискорення змін у середовищі діяльності, поступове насичення вітчизняного ринку, поява нових запитів і зміна позиції споживачів, зростання конкуренції за ресурси, глобалізація бізнесу, поява нових можливостей для розвитку, пов'язаних з досягненнями сучасних технологій, розвиток інформаційних мереж – ці чинники привели до зростання значення стратегічного управління й необхідності його використання в практичній діяльності вітчизняних аграрних підприємств.

Специфіка діяльності аграрних підприємств в ринкових умовах вимагає продовження досліджень у напрямку формування й вибору стратегій розвитку. Проблеми стратегічного управління розвитком підприємств займають все більше місця в теоретичних дослідженнях і практичній діяльності менеджерів. Однією з самих недосліджених є проблема побудови адаптованих до національних умов України організаційно-економічних і управлінських механізмів формування і реалізації стратегії розвитку підприємства. Зазначене вище підтверджує актуальність вибору теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремим питанням щодо розробки стратегій розвитку підприємств на основі стратегічного аналізу їх діяльності присвячені праці провідних учених: І. Ансоффа, П. Друкера, М. Мескона, А.А. Томпсона, Ф. Котлера, М. Портера, Р. Фатхутдінова, Е. Чемберлена, Дж. Стрікланда.

Теоретичні, методологічні та практичні аспекти формування і реалізації стратегій розвитку підприємств знайшли відображення у роботах вітчизняних вчених-економістів: О. Віханського, В. Власова, П. Гайдуцького, В. Жмайлова, М. Зубця, В. Месель-Веселяка, П. Саблука, О. Шпикуляка та ін.

Формулювання цілей статті. Метою статті є аналіз теоретичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо вибору аграрними підприємствами стратегії розвитку в сучасних умовах нестабільності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналізуючи наукові роботи більшості зарубіжних і вітчизняних вчених, бачимо, що максимізація прибутку не може бути єдиним критерієм розвитку підприємства. Варто ще раз згадати вислів Р.М. Гранта: «Прибуток для бізнесу – все одно як дихання для життя. Без дихання життя неможливе, але воно не є цілком життя. Прибуток – важливий для корпорації, але не є способом її існування».

Саме тому в сучасному стратегічному менеджменті домінує

багатоцільовий підхід: задоволення інтересів власників капіталу та споживачів продукції є стратегічними економічними цілями підприємства.

В Україні протягом останнього десятиліття, з урахуванням впливу кризи на економіку в цілому, більшість аграрних підприємств, змушені були застосувати захисну очікувальну стратегію управління, направлену на збереження ролі і впливу підприємства на ринках збуту продукції. Відсутність комплексного підходу при обґрунтуванні та визначенні пріоритетних напрямів стратегій розвитку, приводить до поразки аграрних підприємств в конкурентній боротьбі. Подолання спаду в українській економіці напряму залежить від того, як скоро будуть засосні та використовуватися в практичній діяльності передові методи стратегічного управління.

На що в сучасних умовах керівникам, менеджерам слід звернути увагу та з чого починати?

Перш за все слід визначити для себе, що таке стратегія? Існує багато трактувань стратегії. Найбільше нам імпонує визначення за А. Стріклендом та А. Томпсоном, тобто стратегія як план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених цілей [Див. 2].

При розробці, обґрунтуванні вибору стратегії, керівникам аграрних підприємств слід розуміти, що повинен бути використаний комплексний системний підхід, адже стратегія, як комплексний план підприємства на перспективу має ієрархічну будову.

В залежності від типу підприємства (багатопрофільного чи вузькопрофільного), стратегія може мати чотири чи три рівні, до якої входять:

1. Корпоративна (загальна) стратегія, що одночасно є портфельною.
2. Конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії.
3. Функціональні стратегії.
4. Операційні стратегії.

У вузькопрофільному підприємстві стратегія має три рівні, в якій корпоративна стратегія є одночасно конкурентною (діловою, бізнесовою).

Під час вибору стратегії із альтернативних, менеджерам, керівникам підприємств і організацій слід брати до уваги значну кількість чинників щодо самого підприємства, а також середовища, в якому воно працює. До чинників варто віднести: цілі підприємства, пріоритети його власників, фінансовий, виробничий кадровий,

трудоий потенціал підприємства, розмір підприємства, на якій стадії життєвого циклу воно знаходиться, його конкурентні переваги, фактор часу, ступінь залежності від зовнішнього середовища.

Провівши SWOT-аналіз діяльності конкретного аграрного підприємства, сформувавши відповідну інформацію про наявні слабкі місця, шляхи уникнення можливих загроз виробничо-фінансової діяльності підприємства, виявлення внутрішніх можливостей, потужностей та ресурсів підприємства, а також вплив факторів зовнішнього середовища, їх силу, масштабність і значущість, дана інформація повинна бути використана при проведенні оцінки та виборі стратегічних зон господарювання і стратегії розвитку конкретного аграрного підприємства.

У світовій практиці 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, закріпити та утримувати позиції лідера, мати свої унікальні конкурентні переваги;

2) стратегія стабілізації (сталості) характеризує прагнення підприємства зберегти досягнуті обсяги виробництва в умовах суттєвої нестабільності обсягів продажу і прибутку, досягти ринкової рівноваги, збільшити ринкову частку, максимізувати прибуток;

3) стратегія виживання – оборонна стратегія в умовах глибокої кризи діяльності підприємства. Основна ціль даної стратегії - уникнення ймовірності банкрутства, забезпечення беззбитковості виробництва.

Для більшості сільськогосподарських підприємств України бажано застосувати стратегію зростання, хоча більшість підприємств використовують стратегію виживання.

Для кожної стратегії розроблюють відповідний комплекс дій з її реалізації. Наприклад, для стратегії виживання керівництву аграрного підприємства слід розробити дієві заходи по забезпеченню високого рівня продуктивності; організації дієвої ефективної системи матеріального і морального стимулювання працівників; використання ресурсозберігаючих технологій; мінімізувати собівартість виробництва; скоротити збиткові напрями діяльності; дотримуватися агротехнологічних вимог ведення землеробства та скотарства та інше.

Для стратегії стабілізації керівництву аграрного підприємства слід активізувати маркетингову діяльність, періодично проводити

моніторинг ринку, стимулювати збут та постійна співпрацювати з офіційними дилерами; диференціювати виробництво у напрямі підвищення якості продукції; збільшувати масштаби виробництва; застосовувати збутову кооперацію; техніко-технологічну модернізацію; поглиблювати спеціалізацію та концентрацію виробництва.

Для стратегії зростання бажано удосконалити й активізувати апробацію нових перспективних напрямів діяльності, виробництво унікальної для даного ринку продукції; диверсифікувати виробництво; проводити та впроваджувати у виробництво результати науково-дослідної діяльності, створювати інформаційні центри; реалізовувати інвестиційні проекти; поліпшувати якісний склад працівників, сприяти підвищенню кваліфікації, матеріального стимулювання; впроваджувати органічне землеробство.

Реалізація стратегії неможлива без стратегічного контролю, прогнозування та коригування у відповідності до цілей та змін зовнішнього середовища.

Визначивши загальну ідею розвитку конкретного аграрного підприємства, тобто окресливши логіку майбутнього руху, використовуючи SWOT-аналіз, керівництву підприємства слід побудувати функціональні стратегії реалізації загальної ідеї. Для цього слід виділити усі проблеми та переваги, які має конкретне аграрне підприємство та напроти кожної з них вказати найбільш загальні рішення. Потім ці рішення деталізувати за функціональними напрямками: виробництво, фінанси, маркетинг, кадри, організаційна культура.

Розроблені таким чином функціональні стратегії лише дозволяють швидше та раціональніше досягти загальної мети підприємства: прибутковості, високого рівня культури, професіоналізму управління.

Ефективність функціональних стратегій залежить від правильно сформованих та реалізованих в практичній діяльності операційних стратегій, тобто вузьких стратегій для основних структурних підрозділів підприємства, що не є самостійними.

Реалізація обраної стратегії передбачає діяльність керівництва, що спрямована на модернізацію, в разі необхідності, системи управління, приведення її до відповідності зі стратегічними цілями організаційної структури підприємства, виділення необхідних ресурсів, а також підготовку персоналу. Іншими словами, стратегічний

менеджмент формується таким чином, щоб допомогти керівництву організації передбачати тенденції розвитку бізнесу, відслідковувати зовнішній вплив на організацію.

Управління реалізацією стратегії передбачає визначення завдань, встановлення їх пріоритетності відповідно до значущості для реалізації стратегії, строків їх здійснення, відповідальних виконавців із зазначенням їхніх прав та повноважень, контрольних показників та форм контролю.

Вся діяльність сільськогосподарських підприємств мусить обов'язково базуватися на точному і вивіреному знанні потреб цільового ринку і споживчого попиту, оцінці та врахуванні умов виробництва в найближчий час і на перспективу. Формування стратегії розвитку аграрних підприємств повинно ґрунтуватися на: забезпеченні перманентного підвищення якості продукції, її привабливості для споживача; оптимізації пропозиції товарів і доступних споживачеві цін; створенні ефективної збутової мережі на основі стабільних контактів з посередницькими торговими фірмами та агенціями; врахування національних особливостей та специфіки запитів споживачів у різних регіонах.

Кожне конкретне аграрне підприємство може використати велику кількість ймовірних альтернативних стратегій.

Стратегічний розвиток підприємства – складне багатопланове й багатоаспектне явище.

Висновок. Таким чином, роль стратегічного менеджменту для українських підприємств визначається умовами їхньої діяльності, що кардинально змінилися в пореформений час, високим рівнем нестабільності зовнішнього середовища, інтеграційними процесами, які відбуваються, глобалізацією бізнесу. За нинішніх умов відсутність розробленої стратегії розвитку та комплексу заходів з її реалізації гальмує розвиток підприємства або взагалі призводить до кризи та зникнення його з ринку.

Література.

1. Стратегія розвитку аграрного сектору економіки (на період до 2020 року) (проект) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.uaan.gov.ua/sites/default/files/strateg_do_2020r.pdf. Назва з екрана.

2. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика / Г.В. Осовська, О.Л. Фіщук, І.В. Жалінська. – К.: Кондор, 2003. – 193 с.