

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ДОНЕЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

FEATURES OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF AGRARIAN ENTERPRISES OF DONETSK REGION

УДК 658:338.432

Вінюкова О.Б.

науковий співробітник сектору маркетингу та економічних досліджень
Донецька державна
сільськогосподарська дослідна станція
Національної академії аграрних наук
України

Чугрій Г.А.

науковий співробітник сектору маркетингу та економічних досліджень
Донецька державна
сільськогосподарська дослідна станція
Національної академії аграрних наук
України

У статті розкрито сутність стратегічного управління та обґрунтовано необхідність його застосування в управлінні аграрними підприємствами. Наведено підходи науковців до визначення поняття «стратегічне управління». Визначено особливості сільського господарства та з'ясовано причини повільного розвитку стратегічного управління в практиці досліджуваного аграрного підприємства.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегічний розвиток, ринкова позиція, конкурентоспроможність, аграрне підприємство.

В статье раскрыта сущность стратегического управления и обоснована необходимость его применения в управлении аграрными предприятиями. Представлены подходы ученых к определению понятия «стратегическое управление». Определены

особенности сельского хозяйства и выяснены причины медленного развития стратегического управления в практике исследуемого аграрного предприятия.

Ключевые слова: стратегическое управление, стратегическое развитие, рыночная позиция, конкурентоспособность, аграрное предприятие.

The article discloses the essence of strategic management and substantiates the necessity of its application in the management of agrarian enterprises. The approaches of scientists to the definition of the concepts of "strategic management" are presented. The features of agriculture were determined and the reasons for the slow development of strategic management in the practice of the investigated agrarian enterprise.

Key words: strategic management, strategic development, market position, competitiveness, agrarian enterprise.

Постановка проблеми. Нестабільність економічного середовища зумовлює необхідність вирішення проблем гнучкої адаптації аграрних підприємств до зовнішніх змін у процесі досягнення цілей їхнього розвитку. Відповідно до цих змін та умов функціонування підприємств змінюються методи прийняття управлінських рішень та нагальною стає потреба щодо застосування стратегічного управління. У зв'язку з цим більшість вітчизняних аграрних підприємств працюють у середовищі, яке швидко змінюється та важко передбачається, тому гостро стоїть потреба використання у практичній діяльності методів стратегічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами останнім часом привертають увагу багатьох учених-економістів, таких як В.І. Блонська, С.М. Божко, Ю.Г. Бондаренко, О.Д. Гудзинський, О.С. Даневич, О.М. Дмитренко, В.Я. Заруба, Б.М. Мізюк, Б.І. Шелегеда та інші. Водночас невирішеною залишається низка актуальних питань організаційно-економічного плану щодо стратегічного управління аграрними підприємствами.

Постановка завдання. Метою статті є оцінка чинників, що впливають на стратегічний потенціал сільськогосподарських підприємств, та розроблення стратегії нової конкурентної поведінки на сучасному ринку згідно з результатами такої оцінки. Запропонована стратегія в майбутньому зможе покращити фінансовий стан підприємства та підвищити його конкурентоспроможність.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління розвитком аграрних підприємств являє собою потребу розроблення і впровадження інте-

грованої системи управління, основою метою якої є система аналізу й оцінювання потенціалу та процесів його зміни. З цією метою використовують різноманітні методики аналізу стратегічного потенціалу підприємства, які постійно удосконалюються. Як зазначає Т.С. Муляр у своєму дослідженні, термін «стратегічне управління» був введений у лексикон науковців наприкінці 60-70-х років ХХ ст. з метою розмежування поточного управління на рівні виробництва та управління, що здійснювалося на вищому рівні [1, с. 7].

Основоположники теорії стратегічного управління по-різному визначають це поняття. За Д. Шенделом і К. Хаттеном, стратегічне управління – процес визначення і встановлення зв'язку між фірмою та її оточенням, що складається з реалізації обраних цілей і досягнення бажаного рівня стосунків з оточенням через розподіл ресурсів, що дає змогу ефективно і результативно функціонувати фірмі та її підрозділам [2]. На думку Дж. Хігенса, стратегічне управління – це процес управління з метою здійснення місії організації з допомогою управління взаємодією фірми з її оточенням [3]. Позиція Дж. Пірса і Р. Робертсона зводиться до того, що стратегічне управління – набір рішень і дій із формування і виконання стратегій, розроблених для досягнення мети діяльності фірми [4].

Т.С. Муляр визначає стратегічне управління як управління організацією, підприємством, фірмою, яке базується на людському потенціалі, що є основою організації [1, с. 8].

У результаті дослідження встановлено, що ключовими компонентами стратегічного управління є цілі, які повинні бути конкретними, актуальними,

реальними та підлягати вимірюванню. Як вказує Т.С. Муляр, система стратегічних цілей щодо аграрних підприємств може включати: маркетингові цілі – пошук нових ринкових ніш, підвищення частки в межах свого сегменту на ринку; фінансово-економічні – зниження витрат виробництва продукції, підвищення рівня рентабельності, зменшення частки залучених засобів у структурі капіталу, прискорення формування власних фінансових ресурсів; інвестиційні – будівництво та реконструкція приміщень, оновлення обладнання і технічне переоснащення засобів виробництва підприємств; інноваційні – впровадження інтенсивних технологій виробництва та переробки продукції, нових технологій розрахунків і обліку; організаційні – перехід на нову організаційно-правову форму діяльності, впровадження нової форми організації праці і стимулювання працівників тощо [1, с. 8].

Оскільки кожне підприємство є унікальним, неможливо впровадити єдину стратегію та застосувати універсальне стратегічне управління до всіх суб'єктів господарювання, тому процес формування стратегії для кожного є особливим і визначається залежно від положення на ринку, розвитку потенційних можливостей, поведінки підприємств-суперників, характеристик продуктів або послуг, стану економіки, культури, традицій та багатьох інших показників [5, с. 89].

Стратегічне управління, спрямоване на створення конкурентних переваг і утвердження ефективної стратегічної позиції, забезпечує в майбутньому життєздатність підприємства в мінливих умовах. Специфіка сільського господарства полягає в тому, що аграрні підприємства працюють в умовах ризику і невизначеності, на їхню діяльність впливає фактор сезонності.

В аграрних підприємствах процес управління виробництвом має певні особливості та ускладнюється з таких причин:

- необхідність розвивати в аграрних підприємствах декілька товарних галузей, які істотно відрізняються технологією та організацією виробництва;
- доступність території аграрних підприємств та їх господарських об'єктів стороннім особам і необхідність докладання додаткових зусиль для організації збереження власного та орендованого майна, вирощеного врожаю;
- потреба залучення сезонної робочої сили в періоди сільськогосподарських робіт і труднощі управління нею в складі тимчасових організаційних ланок, які нерідко посилюються через низьку кваліфікацію таких працівників [1, с. 8].

Розв'язати ці проблеми і забезпечити розвиток галузі, враховуючи вимоги ринкового середовища, можливо за використання елементів стратегічного управління. Отже, стратегічне управління має забезпечити ефективне функціонування аграрних підприємств в умовах взаємодії з мінливим зовнішнім оточенням, яке має свої закони розвитку, свої

характеристики. Без їхнього врахування і використання стратегічне управління не має сенсу.

Відповідно до концепції стратегічного управління, Т.С. Муляр наголошує, що підприємство має:

- вчасно розпізнавати загрози для свого існування;
- бути стійким до непередбачуваних та мінливих умов;
- не упускати сприятливих можливостей, які виникають у його середовищі, й отримувати з них максимальну вигоду [1, с. 9].

У національних аграрних підприємств на внутрішньому і на зовнішньому ринках виникає необхідність застосування ефективних інструментів стратегічного управління, що використовуються під час формування науково обґрунтованої стратегії підвищення їхньої конкурентоспроможності. Її розроблення, з огляду на специфіку діяльності та чинники забезпечення конкурентних переваг аграрних підприємств, потребує обґрунтування вибору механізмів її формування. Ефективна діяльність на довгострокову перспективу, високі темпи розвитку і підвищення конкурентоспроможності в умовах ринкових відносин визначаються рівнем стратегічної політики, здатністю прогнозувати та приймати довгострокові рішення, які орієнтовані на майбутнє та є основою для прийняття оперативних рішень. Стратегічні рішення характеризуються такими показниками, як інноваційність, спрямованість на перспективні цілі підприємства, на можливості, та потребують певних знань [5, с. 90].

Базою дослідження є державне підприємство дослідне господарство «Забойщик» Донецької державної сільськогосподарської дослідної станції Національної академії аграрних наук України.

Найбільш важливим етапом здійснення стратегічного управління є вибір місії та цілей. Стратегічні цілі вказують на основний напрям діяльності підприємства, встановлюють спосіб мотивування працівників та способи проведення контролю над виконанням планів. Основними напрямками діяльності досліджуваного підприємства є вирощування зернових та зернобобових культур (крім рису), технічних культур, тваринництво (розведення свиней), надання послуг у рослинництві, оптова торгівля зерновими та технічними культурами.

Отже, на підприємстві ми бачимо головні стратегічні напрями: по-перше, вирощування продукції рослинництва та тваринництва, по-друге, реалізація сільськогосподарської продукції. Визначимо життєвий цикл ДП «ДГ «Забойщик» ДДСДС НААН» з 2011 по 2017 роки. (рис. 1).

На рис. 1 продемонстровано динаміку виручки від реалізації за період 2011–2017 рр.

Дані виручки від реалізації показують, що підприємство знаходиться на стадії ранньої зрілості життєвого циклу. Визначимо положення підприємства відповідно до життєвого циклу.

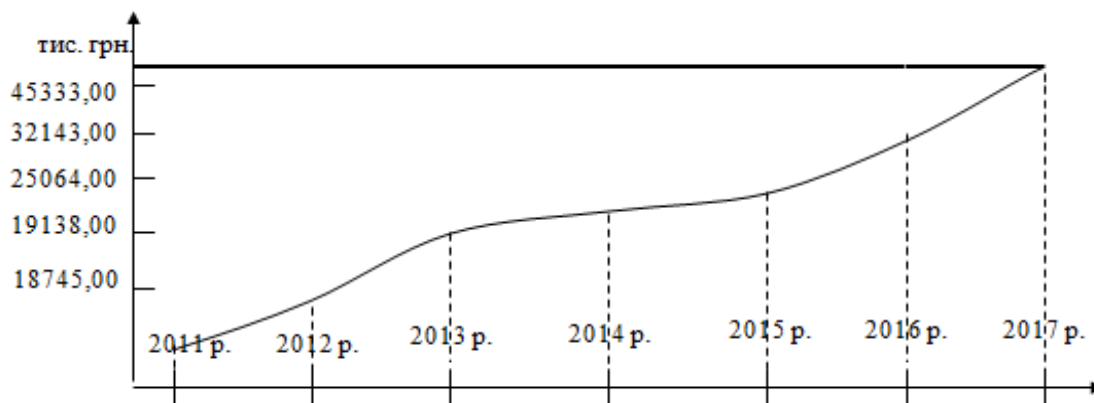


Рис. 1. Життєвий цикл ДП «ДГ «Забойщик» ДДСДС НААН»

Джерело: розраховано авторами

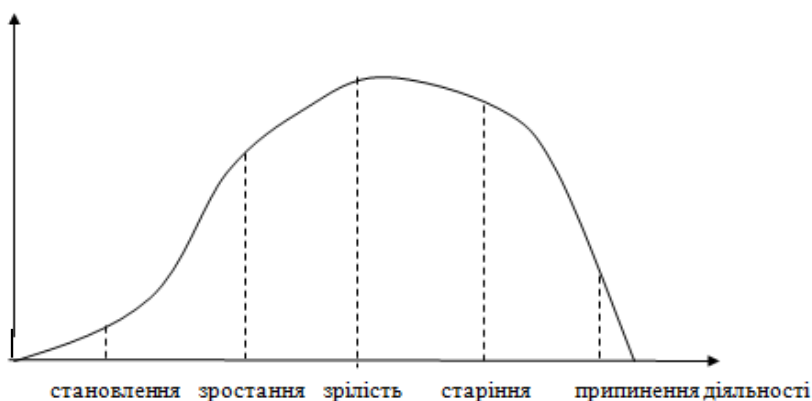


Рис. 2. Положення ДП «ДГ «Забойщик» ДДСДС НААН» відповідно до життєвого циклу

Джерело: розроблено авторами

ДП «ДГ «Забойщик» ДДСДС НААН» є лідером у своїй галузі в Донецькому регіоні. Тому правильним буде використання позиції «Лідера ринку». Тобто в процесі відстоювання на ринку своїх лідируючих позицій можливе використання стратегії інновації та закріплення (рис. 2).

Проаналізуємо конкурентоспроможність та ключові чинники успіху сільськогосподарського підприємства. Підтримка високої конкурентоспроможності означає, що всі ресурси, які використовуються на підприємстві, настільки продуктивні, що це сприяє збільшенню прибутку, і підприємство є

більш прибутковим, ніж його головні конкуренти. Отже, підприємство займає стабільне місце на ринку, його продукція користується постійним попитом [6, с. 99].

Наступний етап управління стратегічним розвитком аграрних підприємств – дослідження дії факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на їхній стан. Слід зауважити, що аналіз внутрішнього середовища розкриває можливості, сильні й слабкі сторони підприємств, а також потенціал, на який вони можуть розраховувати в конкурентній боротьбі в процесі досягнення власної мети [7]. Вивчення внутрішнього середовища здійснюється в межах SWOT-

аналізу, тобто передбачає виявлення сильних і слабких сторін підприємства.

Наступний етап стратегічного управління полягає у формуванні портфеля стратегічних альтернатив та виборі стратегії розвитку підприємств. Це дає змогу визначити їхню поведінку на ринку з урахуванням умов зовнішнього середовища та можливого характеру їх змін; провести оцінку конкурентоспроможності та стратегічних конкурентних переваг підприємств; визначити ресурси, які потрібно залучити для досягнення поставлених цілей, та забезпечити їх найбільш ефективно використання [5, с. 91].

Таблиця 1

Загальна характеристика слабких та сильних сторін ДП «ДГ «Забойщик» ДДСДС НААН»

Внутрішні сильні сторони (переваги)	Внутрішні слабкі сторони (недоліки)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Підприємство є визнаним лідером на ринку агропромислового виробництва в Донецькій області. 2. Сприятливий престиж та імідж сільськогосподарського підприємства. 3. Широкий вибір сортів сільськогосподарського виробництва. 4. Контроль якості продукції. 5. Висока кваліфікація, здібності вищого керівництва, великий досвід працівників. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Досить високі порівняно з конкурентами витрати. 2. Відсутність можливості залучення довгострокового капіталу для реалізації стратегічних рішень. 3. Відсутність практики використання стимулів для мотивування працівників до виконання роботи. 4. Обладнання потребує витрат на заміну або ремонт.

Джерело: розроблено авторами

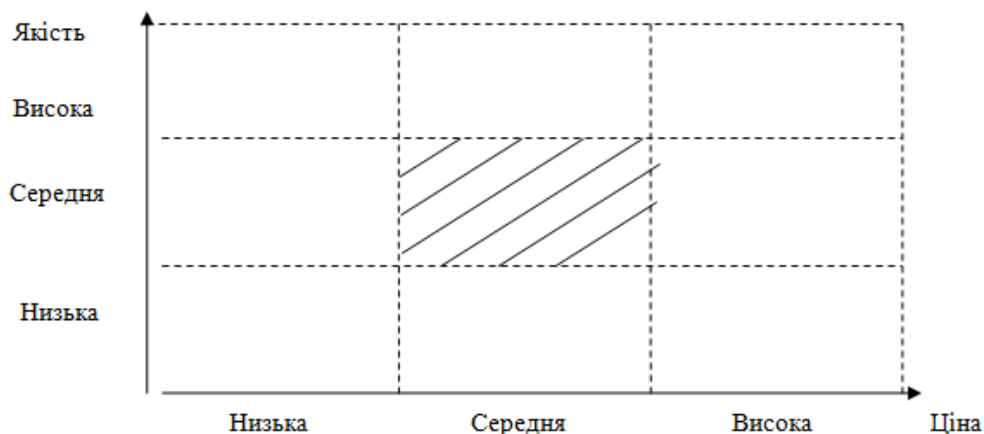


Рис. 3. Матриця Ф. Котлера «Ціна – Якість»

Джерело: розроблено авторами

У результаті дослідження встановлено, що є необхідність підвищити конкурентне положення на ринку завдяки асортименту продукції, новим технологіям вирощування, розширенню ринку збуту, тобто обрати стратегію росту.

Позиція ДП «ДГ «Забойщик» ДДСДС НААН» за параметрами «ціна-якість» за допомогою матриці Ф. Котлера «Ціна – Якість» наведена на рис. 3.

Оскільки показники «ціна – якість» знаходяться на середньому рівні, продукція ДП «ДГ «Забойщик» ДДСДС НААН» знаходиться у п'ятому квадраті, тобто використовується стратегія середнього рівня цін. Щоб зайняти більш вигідні позиції на ринку, підприємству необхідно покращувати якість товарів, тобто обрати стратегію глибокого проникнення на ринок.

Результати дослідження дали змогу виділити та згрупувати рекомендації для забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств:

- підвищення якості продукції відповідно до міжнародних стандартів через впровадження енергозберігаючих та ресурсощадних технологій виробництва і застосування новітніх досягнень у техніці та обладнанні;
- врахування особливостей потреб споживачів залежно від регіону;
- вдосконалення інформаційно-обчислювальної системи планування, обліку, звітності та управління виробництвом на основі сучасного програмного забезпечення;
- використання державної підтримки;
- врахування сільськогосподарськими підприємствами свого геополітичного становища, природно-кліматичних умов та забезпеченість трудовими ресурсами і науковим потенціалом.

Висновки з проведеного дослідження. У результаті дослідження встановлено, що на більшості підприємств питанням стратегічного розвитку не приділяється достатньої уваги. У сучасних умовах практика стратегічної діяльності аграрних під-

приємств зводиться в основному до вирішення поточних стратегічних проблем, зокрема, проблем взаємодії з ринками факторів виробництва, формування бажаних витрат, цін і прибутку, пошуку ринків збуту і джерел інвестування власної діяльності, які дають змогу отримати короточасний ефект.

Стратегічне управління є одним з ефективних способів управління в умовах змінного та непередбачуваного зовнішнього середовища, в якому функціонують виробники аграрної продукції. Це процес установлення перспективних напрямів розвитку підприємств, аналізу і вибору ефективних стратегій та їх впровадження, що забезпечить досягнення поставлених цілей. Як наголошують провідні науковці, головні завдання стратегічного управління сільськогосподарських підприємств полягають у розробленні їх стратегічної орієнтації, визначенні стратегічного потенціалу для забезпечення довгострокових конкурентних переваг та своєчасному реагуванні на зміни в середовищі функціонування. До того ж формування стратегічного мислення є необхідним на всіх рівнях управління підприємством. Особливо актуальним це є для аграрних підприємств, діяльність яких пов'язана з тривалими виробничими процесами і характеризується значним ступенем ризику [8].

Для побудови ефективного процесу управління аграрними підприємствами передбачається впровадження стратегічних заходів та розроблення дій щодо їх реалізації, державна підтримка вітчизняних виробників, залучення інноваційних проектів, наукового кадрового потенціалу, застосування прогресивних організаційних та управлінських рішень.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Муляр Т.С. Впровадження стратегічного підходу в управління аграрними підприємствами. Агросвіт. 2015. № 4(1). С. 7–10.
2. Schendel D.E. Business Policy or Strategic Management. England: Academy of Management Proceeding, 1972. 416 p.

3. Higgins J.M. *Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases*. Chicago: The Dryden Press, 1983. 231 p.

4. Pearce J.A. *Strategic Management*. Chicago: Homewood, 1985. 116 p.

5. Желуденко К.В. Стратегічне управління в забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 4(11). С. 89–93.

6. Кравець К.В. Концепція стратегічного управління аграрними підприємствами Луганської області. *Економічний аналіз*. 2014. № 2. С. 98–104.

7. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.

8. Кіндрась О.В. Роль стратегічного управління в підвищенні ефективності господарської діяльності аграрних підприємств. Київ: Аналітичний центр «Нова економіка», 2011. 223 с.

2. Schendel D.E. (1972) *Business Policy or Strategic Management*. England: Academy of Management Proceedings (in English).

3. Higgins J.M. (1983) *Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases*. Chicago: The Dryden Press. (in English).

4. Pearce J.A. (1985) *Strategic Management*. Chicago: Homewood (in English).

5. Zheludenko K.V. (2017) *Stratehichne upravlinnia v zabezpechenni konkurentospromozhnosti ahrarnykh pidpriemstv* [Strategic management in ensuring the competitiveness of agrarian enterprises]. *Scientific herald of Uzhgorod National University*, no. 4(11), pp. 89–93.

6. Kravets K.V. (2014) *Kontsepsiia stratehichnoho upravlinnia ahrarnymy pidpriemstvamy Luhanskoï oblasti* [Concept of strategic management of agrarian enterprises of Lugansk region]. *Economic analysis*, no. 2, pp. 98–104.

7. Vasylenko V.O. (2004) *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom* [Strategic management of the enterprise]. Kyiv: Center for Educational Literature (in Ukrainian).

8. Kindras O.V. (2011) *Rol stratehichnoho upravlinnia v pidvyshchenni efektyvosti hospodarskoï diialnosti ahrarnykh pidpriemstv* [The role of strategic management in improving the efficiency of economic activity of agrarian enterprises]. Kyiv: Analytical Center "New Economy" (in Ukrainian).

REFERENCES:

1. Muliar T.S. (2015) *Vprovadzhenia stratehichnoho pidkhodu v upravlinnia ahrarnymy pidpriemstvamy* [Implementation of a strategic approach to management of agrarian enterprises]. *Journal Agrosvit*, no. 4(1), pp. 7–10.

Vinyukova O.B.

Research Scholar of Marketing and Economic Research Sector
Donetsk State Agricultural Research Station
of National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine

Chugrii H.A.

Research Scholar of Marketing and Economic Research Sector
Donetsk State Agricultural Research Station
of National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine

FEATURES OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF AGRARIAN ENTERPRISES OF DONETSK REGION

The decisive factor in the development of any enterprise is a strategy developed by management that allows one to achieve a certain goal. In conditions of competition, which is aggravated in the regional market of agrarian products, when one wrong step can cost significant losses and sometimes bankruptcy of the enterprise, gradually there are times of intuitive decision-making by the management of enterprises on the basis of subjective choice of directions and ways of development of market participants. The problem of choosing a clear and coherent strategy, the policy of strategic management and planning both for each enterprise and for the industry as a whole is becoming more and more rigorous.

The purpose of the paper is to provide theoretical substantiation of the concept of strategic management of agrarian enterprises of the Donetsk region. Setting the goal has determined the need to solve problems that consist in developing the objectives of the concept and in finding new approaches to managing agrarian enterprises.

The theoretical and methodological basis of the research is the dialectical method of cognition and the systematic approach to the study of economic phenomena and processes, the scientific work of domestic and foreign scientists-economists on the strategic approach in the management of enterprises.

Research has shown that the concept of the development of agrarian enterprises in the region is to develop a strategy and tactics for their behaviour in the market. In the course of the study, a typical conception of the strategic development of agrarian enterprises was developed, containing the following strategic management objectives: increasing the efficiency and ensuring the development of the agrarian enterprise; increase in the share of income of agrarian enterprises in the budget of the region; food security. It is proved that realization of the goals stated in the concept will promote the balanced use of resources and obtaining competitive products, increase the welfare of inhabitants of the region, and timely and objective control will increase the effectiveness of the planned activities.