

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ ПЛАНУВАННЯ, МАРКЕТИНГУ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

IMPROVEMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF AGRARIAN ENTERPRISES ON THE BASIS OF PLANNING, MARKETING AND COMPETITIVE ADVANTAGES

Постол А.А.

кандидат економічних наук, докторант,
Херсонський державний аграрний університет

У статті виявлено особливості, виклики та ризики функціонування аграрних підприємств в умовах загострення конкурентної боротьби на аграрних ринках. Визначено необхідність стратегічного управління їх розвитком та удосконалення його технологій. Їх складовими розроблено стратегічне планування, маркетинг, врахування конкурентних переваг. Обґрунтовано, що управлінські стратегії мають стосуватися не тільки виробничих, але й соціальних та екологічних аспектів розвитку підприємств агросфери.

Ключові слова: аграрні підприємства, стратегічне управління, чинники, зовнішнє середовище, стратегічне планування, ресурси, маркетинг, конкурентоспроможність.

В статье выявлены особенности, вызовы и риски функционирования аграрных предприятий в условиях обострения конкурентной борьбы на аграрных рынках. Определена необходимость стратегического управления их развитием и совершенствования его технологий. Их составляющими разработаны стратегическое планирование, маркетинг, учет конкурентных преимуществ. Обосновано, что управленческие стратегии должны касаться не только производственных, но и социальных и экологических аспектов развития предприятий аграрной сферы.

Ключевые слова: аграрные предприятия, стратегическое управление, факторы, внешняя среда, стратегическое планирование, ресурсы, маркетинг, конкурентоспособность.

The peculiarities, the challenges and risks of functioning of agrarian enterprises in the conditions of competition in agricultural markets in the article. The necessity of strategic management of their development and the improvement of its technology. Their components developed strategic planning, marketing, accounting, and competitive advantage. It is proved that management strategies need to address not only production, but also social and environmental aspects of enterprises development of agrarian sphere.

Keywords: agricultural enterprises, strategic management, factors, external environment, strategic planning, resources, marketing, competitiveness.

Постановка проблеми. Розвиток вітчизняних аграрних підприємств у період трансформації тісно пов'язаний з посиленням впливів глобальних та регіональних інтеграційних процесів на сільськогосподарське виробництво та ринки, удосконаленням інструментів ринкового механізму господарювання, необхідністю зростання їх конкурентоспроможності в умовах загострення конкуренції. Українські науковці та практики активно використовують світовий досвід як в управлінні аграрною економікою, так і в управлінні суб'єктами аграрного господарювання. Однак поверхове копіювання іноземних стратегій поведінки чи навіть доопрацювання і пристосування до вітчизняних умов не завжди приводить до бажаних результатів.

Специфіка проблем трансформаційних процесів, що відбуваються в українській економіці агросфери, вимагає власного науково обґрунтованого вирішення сучасних економічних завдань. При цьому відповідність сучасної парадигми знань з управління стратегічним розвитком аграрних підприємств наявному стану аграрних соціально-економічних відносин у нашій країні та закономірностям їх розвитку суттєво впливає на ефективність системи стратегічного управління та на розвиток вітчизняних аграрних підприємств. Еволюція системи стратегічного управління в Україні має відбуватися не тільки шляхом наукових розробок, але й шляхом використання практичного досвіду ведення агробізнесу у системі «населення – виробництво – довілля».

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретичною основою наукових досліджень та вирішення проблем стратегічного управління розвитком аграрних підприємств стали роботи О. Виханського, О. Гудзинського, Я. Кашуби, Л. Мармуль, Г. Осовської, О. Писаревського, І. Тищенко, А. Чикуркової, З. Шершньової та інших науковців. Значний внесок у стратегічний менеджмент зробили І. Ансофф, Ф. Вірсем, Г. Минцберг, Дж. Мур, Г. Лемпел, М. Портер, К. Прахалад, М. Трейсі, Г. Хамел та інші вчені. Вимагають подальших наукових досліджень питання розроблення технологій стратегічного управління розвитком підприємств, що передбачають розв'язання проблеми їх реалізації аграрними підприємствами як суб'єктами господарювання.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Стратегічне управління аграрними підприємствами з огляду на обмеженість їх ресурсів у сучасних умовах ринкової конкуренції, особливо малих та середніх, повинне ґрунтуватися на розробленні стратегічних планів та завдань розвитку з урахуванням не лише виробничих, але й соціальних та екологічних його чинників. Також необхідно враховувати кількісні параметри зовнішнього середовища аграрної діяльності, маркетингові стратегії збуту продовольчої продукції з метою виявлення конкурентних переваг суб'єкта господарювання та їх використання в умовах гострої конкурентної боротьби на аграрних ринках.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Основною метою роботи є обґрунтування стратегічного управління розвитку аграрних підприємств на засадах розроблення стратегічних планів, обґрунтування маркетингових стратегій, інструментів раціонального ресурсокористування, оптимальних управлінських рішень не тільки у виробництві, але й відносно соціальної та екологічної складових їх функціонування.

Виклад основного матеріалу дослідження. В сучасних умовах господарювання, знецінення національної валюти, інфляції, нерівної конкуренції з великими агрохолдингами фінансово-економічний стан більшості українських виробників сільськогосподарської продукції є незадовільним. Це дає підстави оцінювати питання фінансово-інвестиційного забезпечення їх економічного розвитку як першочергове. Беззаперечним є той факт, що розвиток аграрних підприємств відбувається в умовах мінливого економічного, соціального, правового та екологічного середовища. Тому трансформування структури та організації підприємств агробізнесу стає необхідним управлінським рішенням під час виникнення значних диспропорцій між внутрішнім та зовнішнім середовищем їх розвитку. Воно спрямовується на модернізацію, підвищення адаптаційних можливостей підприємств, що є однією з основ підвищення їх ефективності [1].

На нашу думку, основним вектором управління розвитком аграрних підприємств є забезпечення їх конкурентоспроможності та життєздатності загалом. Надійність, стійкість, живучість та вмотивованість до розвитку – основні складові життєздатності, які віддзеркалюють різні аспекти підприємництва. Тому для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних аграрних підприємств та досягнення ефективного їх функціонування необхідно застосовувати підходи стратегічного планування.

Водночас різноманітність трактування стратегічного планування приводить до відсутності єдиного та однозначного тлумачення цього поняття [2, с. 17]. Дослідивши його змістовність, можна зробити висновок, що стратегічне планування – це набір дій і рішень керівництва підприємства, які спрямовані на розроблення специфічних стратегічних планів, спрямованих на досягнення поставлених цілей та місії. Стратегічне планування базується на основі взаємозв'язку зовнішніх та внутрішніх економічних процесів. Перш за все стратегія підприємства ідентифікує головні напрями розвитку та встановлює основні цілі, які спрямовані на загальну стратегію розвитку агросфери, шляхом координації зусиль усіх підрозділів та узгодження центрів їх відповідальності.

В основу розроблення стратегій за такого підходу мають бути покладені програми розвитку економічної системи, картини 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 аграрних 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 базується на детальному прогнозі майбутнього стану, аналізі загроз та переваг у зовнішньому середовищі підприємства, глибокому дослідженні сучасних процесів його функціонування.

Метою кожного суб'єкта аграрного сектору, що функціонує в умовах конкуренції, є забезпечення виживання та розвитку підприємства [3, с. 547]. Для досягнення цієї мети аграрне підприємство потребує створення конкурентних переваг та їх реалізації, що можливе лише за умови розроблення ефективних стратегій розвитку. Отже, одними з ключових етапів стратегічного планування є розробка та реалізація стратегій. Варто зауважити, що підприємству необхідно ув'язати загальну стратегію загалом 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, неможливо розробити загальну стратегію для всіх господарств, представлених на ринку.

Слід визнати, що більшість вітчизняних аграрних підприємств лише нещодавно почали освоювати технологію стратегічного управління. Тому часто досконалі на папері стратегічні плани, на підготовку яких підприємства витрачали багато часу та коштів (зокрема, запрошуючи зовнішніх консультантів), у результаті залишаються нереалізованими. Тобто наявність стратегії ще не означає, що аграрне підприємство здійснює стратегічне управління. А формальне існування стратегічного менеджменту не захищає повністю аграрне підприємство від невдач [4, с. 167]. Основними причинами неефективної реалізації стратегій на аграрних підприємствах є:

1) Невідповідність наявних організаційних структур, які слабо піддаються змінам відповідно до обраної стратегії та обґрунтування стратегічних змін;

2) недостатнє розуміння керівниками конкретних завдань і термінів досягнення цілей, а також того, які конкретні зміни необхідні в поведінці та діях кожного з них;

3) низька ефективність механізмів моніторингу результативності реалізованих стратегій і внесення необхідних коригувань у разі виявлення відхилень;

4) недостатнє опрацювання питань ідентифікації, забезпечення і розподілу необхідних ресурсів для реалізації стратегій, зокрема фінансових, інформаційних, людських і ресурсів часу;

5) відсутність системи колективного прийняття рішень про напрями стратегічного розвитку підприємства;

6) відсутність у колективі почуття відповідальності за досягнення стратегічних цілей впродовж усього періоду їх реалізації;

7) неготовність керівників до подолання опору, пов'язаного з новими стратегічними змінами;

8) недостатність досвіду і кваліфікації керівників у стратегічному управлінні;

9) недостатня ефективність збутової діяльності, нерозвиненість маркетингової діяльності;

10) велика диференціація продукції за асортиментом, каналами збуту та просуванням на ринку, що обумовлює рекламомісткість продукції та невідповідність рекламних замовлень сезонним коливанням їх реалізації;

11) значні витрати, пов'язані з переорієнтацією виробництва та реалізацією окремих видів продукції, послуг.

Сутність стратегічного управління в аграрних підприємствах полягає у формуванні уяви про конкурентне середовище підприємства та виробленні гіпотез перспектив його розвитку у цьому середовищі [5]. Формування таких уявлень базується на аналізі й обґрунтуванні так званого формального стратегічного планування, струк-

тури управління підприємством та механізмів взаємодії окремих підрозділів, побудованих так, щоб забезпечити розроблення довгострокової стратегії та її реалізацію через поточні виробничо-господарські плани.

Отже, стратегічне управління має включати стратегічне планування і тактико-оперативне управління реалізацією сформульованої стратегії. При цьому створюються адекватні і гнучкі структури управління. Стратегічне управління не слід розглядати як результат еволюції планування. Швидше, це система, яка викликана глибокими об'єктивними змінами в навколишньому середовищі підприємства і є орієнтованою на майбутній ринок. При цьому вона має вирішувати не тільки виробничі, але й соціально-економічні та екологічні завдання аграрного господарювання.

Таким чином, стратегічне управління є важливою компонентою сучасного менеджменту [6]. Його суть полягає в тому, що на підприємствах існують чіткі стратегічні плани розвитку, сформовані, відповідно до них, структури управління, системи і механізми взаємодії окремих планів, спрямованих на забезпечення довгострокової стратегії, на перемогу в конкурентній боротьбі і створення управлінського інструментарію для реалізації цих стратегій. Крім того, вказана сутність характеризується специфічними цілями та ефективністю, пріоритетним врахуванням зовнішнього середовища, а здобуття та утримання конкурентних переваг розглядається як засіб досягнення стратегічних результатів діяльності аграрного підприємства – забезпечення прибутковості, сталого розвитку, соціальної відповідальності.

В сучасних ринкових умовах виникає необхідність вирішення проблем адаптації аграрних підприємств до зовнішніх змін у процесі досягнення цілей їх подальшого розвитку [7, с. 20]. У зв'язку з цим стратегічне управління набуває особливої актуальності, зростає його роль та значення для процесу розроблення та реалізації їх стратегії. Через складні умови господарювання в аграрному секторі, брак коштів, стрімкий розвиток інноваційних процесів та конкурентну боротьбу підприємствам важко застосовувати стратегічне управління.

Існує низка причин такого становища, до яких можна віднести відсутність чітко сформованого методологічного базису, недостатні знання персоналу з теорії і практики стратегічного управління, психологічний «бар'єр» щодо інновацій та ряд інших проблем. На цьому етапі недостатньо висвітлені питання механізму розроблення та реалізації стратегії. Це ускладнює практикам вибір реально дієвих інструментів стратегічного управління в аграрному секторі. На нашу думку, основою стратегічного управління є стратегічний набір аграрного підприємства [8, с. 134]. Він передбачає комплекс підприємницьких, організаційних та соціальних напрямів його діяльності.

Доцільна й обґрунтована стратегія є першим результатом і досить ефективним механізмом стратегічного управління, що мобілізує використання всіх ресурсів, конкурентних переваг та можливостей аграрного підприємства в напрямках, що приводять до підприємницького успіху. Незважаючи на те, що зарубіжні дослідники Дж.Г. Бойетт, П.Ф. Друкер, М.Е. Портер виявляють досить типовий склад і спрямованість стратегій, система стратегій кожного підприємства має свої типові відмінності, які визначаються не тільки національно-державними принципами ведення агробізнесу, але й галузевими та потенційними можливостями кожного суб'єкта господарювання окремо [9; 10].

Тому менеджерам необхідно відслідковувати зміни в зовнішньому середовищі для того, щоб своєчасно внести корективи у вибраний курс підприємства. Вони мають добре знати особливості діяльності свого підприємства, його сильні та слабкі сторони для передбачення змін, які принесуть успіх. Досягнення поставленої мети аграрними підприємствами можливе лише за умови виконанні сформованих стратегічних завдань до управління їх диверсифікованою діяльністю.

Від вирішення цієї проблеми залежать продовольча безпека держави, ефективність функціонування аграрних підприємств, їх доступ до міжнародних ринків, здатність конкурувати з іноземними виробниками та задовольнити потреби споживачів у якісній продовольчій продукції за доступною ціною. Основним завданням стратегічного управління на аграрних підприємствах є досягнення цілей шляхом оптимального використання внутрішнього потенціалу з урахуванням факторів їх зовнішнього середовища й зміни майнового й виробничого потенціалу відповідно до вимог зовнішнього середовища, яке змінюється під час забезпечення конкурентоспроможності й ефективного функціонування на продовольчому ринку. При цьому підприємства і зовнішнє середовище перебувають у постійній взаємозалежності.

Таким чином, можна стверджувати, що, відповідно до швидкоплинного зростання ринкових змін та підвищенні рівня конкуренції, основною метою стратегічного управління є досягнення оптимального рівня ефективності і конкуренто-

спроможності підприємства з урахуванням при цьому найсуттєвіших зовнішніх та внутрішніх умов. Слід зауважити, що на цьому етапі стратегічне управління є одним із найважливіших чинників успішного виживання та розвитку підприємств в сучасних ринкових умовах, які постійно змінюються.

Стратегічне управління базується на таких передумовах, як чітке визначення досягнення мети в майбутньому; усвідомлення, що основні проблеми криються у зовнішньому середовищі; вміння своєчасно розпізнавати проблеми та оволодіти механізмом їх вирішення або зменшення негативного впливу; прийняття управлінських рішень з урахуванням відповідності між можливостями, які перебувають поза організацією та її сильними сторонами; налаштування поточного управління на конкретизацію стратегічного [11, с. 24]. Підсумовуючи викладене, слід відзначити, що сутність стратегічного управління в аграрних підприємствах полягає у здійсненні завдань стосовно стратегічного аналізу, розроблення, реалізації і контролю за реалізацією стратегії; досягненні ринкових переваг; розкритті перспективних напрямів діяльності підприємства; досягненні поставлених цілей з урахуванням при цьому найсуттєвіших зовнішніх та внутрішніх умов; досягненні конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість сталого розвитку в довгостроковій перспективі; розробленні та реалізації системи стратегій.

Висновки. Для вибору ефективної стратегії розвитку або для формування власного стратегічного плану функціонування аграрного підприємства необхідно, щоб керівник, який буде приймати стратегічне рішення, володів технологією стратегічного управління. Він має розуміти принципи побудови стратегії, аналізувати фактори впливу внутрішнього та зовнішнього середовища господарювання на діяльність; бути здібним до стратегічного мислення. При цьому важливим інструментом стратегічного мислення залишається стратегічне планування, яке має охоплювати не тільки виробництво, але й соціальні та екологічні аспекти сільськогосподарської діяльності, а саме вирішення проблем зайнятості та підвищення рівня життя населення, функціонування сільських територій; ресурсозбереження та відтворення довкілля.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ліпєц Ю. Впровадження стратегічного менеджменту на підприємствах України як прогресивного напрямку їх розвитку / Ю. Ліпєц [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ipdo.kiev.ua/files/articles/but4.pdf>.
2. Кашуба Я. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва / Я. Кашуба // Економіка та держава. – 2011. – № 9. – С. 16–18.
3. Осовська Г. Менеджмент організацій : [навч. посіб.] / Г. Осовська, О. Осовський. – К. : Кондор, 2005. – 860 с.
4. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / [Л. Довгань, Ю. Каракай, Л. Артеменко]. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
5. 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.

6. Кіндрацька Г. Стратегічний менеджмент / Г.І. Кіндрацька [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.library.if.ua/book/44/3014/3015.html>.
7. Хвесик М. Стратегическое планирование и управление в системе регионального агропромышленного комплекса / М. Хвесик // АПК: экономика, управление. – 2008. – № 1. – С. 18–23.
8. Пастухова В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : [монографія] / В. Пастухова. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.
9. Бойетт Дж.Г. Путеводитель по царству мудрости. Лучшие идеи мастеров управления / Дж.Г. Бойетт, Дж.Т. Бойетт. – М. : Олимп-бизнес, 2009. – 416 с.
10. Портер М.Е. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М.Е. Портер ; пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. – К. : Основи, 1997. – 390 с.
11. Шпикуляк О. Ефективність управління аграрним підприємством / О. Шпикуляк // Економіка АПК. – 2005. – № 3. – С. 22–25.