

УДК 65.011.8:06.05:631.11

В. М. Никончук,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту, ПВНЗ "Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка С. Дем'янука" (м. Рівне)

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Стаття присвячена дослідженню питань формування і реалізації ефективних стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств. У статті обґрунтовано вплив зовнішнього і внутрішнього середовища на вибір стратегій розвитку, запропоновано механізми активізації діяльності підприємства відповідно до обраних стратегій і планування заходів їх реалізації.*

*The article is devoted research of questions of forming and realization of effective strategies of development of agricultural enterprises. In the article grounded influence of external and internal environment on the choice of strategies of development, the mechanisms of activation of activity of enterprise are offered in accordance with select strategies and planning of measures of their realization.*

*Ключові слова: стратегія розвитку, SWOT-аналіз, фінансова стійкість.*

### ВСТУП

У процесі аграрної реформи в Україні відбуваються глибокі соціально-економічні перетворення, спрямовані на подолання відчуження сільськогосподарських працівників від землі, засобів виробництва і результатів праці. Здійснено роздержавлення сільськогосподарських підприємств, переважна більшість земель сільськогосподарського призначення передана у приватну власність трудівникам села, сформовані нові організаційно-правові структури ринкового типу, створюються умови для розвитку конкурентоспроможного агропромислового виробництва.

Проте, внаслідок нерішучих дій центральних органів влади щодо формування законодавчо-нормативної бази поетапного освоєння ринкових відносин, слабо обґрунтованого визначення шляхів і методів трансформації аграрного виробництва, різкого послаблення державного управління розвитком агропромислового комплексу, порушення паритетності цін на сільськогосподарську і промислову продукцію, поки що не вдалося досягти очікуваного нарощування виробництва сільськогосподарської продукції, підвищення ефективності галузі. Набуло стійкої тенденції зниження обсягів аграрного виробництва, руйнування матеріально-ресурсного потенціалу, погіршення фінансового стану сільськогосподарських товаровиробників. Однак в останні роки намітилося деяке пожвавлення виробництва продукції рослинництва, поступове підвищення дохідності галузі, що зумовлено зростаючою увагою до розробки та впровадження стратегічної діяльності підприємств.

Вивченню теоретичних, методологічних і практичних питань, пов'язаних з методичними аспектами дослідження процесів активізації діяльності сільськогосподарських підприємств, присвячено наукові праці багатьох науковців, зокрема

В.М. Вихора [1], О.Д. Гудзинського [2], С.М. Кваши [3], Г.Г. Кірейцева [7], Сахацького М.П. [4], Н.М. Сіренко [5], С.М. Судомир [2] та інші.

За останні десятиріччя розроблено чимало проектів розвитку сільського господарства, в основу яких покладено поліпшення продовольчого забезпечення населення та підвищення ефективності виробництва сільськогосподарської продукції. Проте з різних причин вони не знайшли свого втілення в життя, не забезпечили повною мірою вихід галузі з кризового стану та перехід до стабільного розвитку.

### ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

Метою даного дослідження є обґрунтування принципово нової системи формування стратегій розвитку сільського господарства.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Найчастіше стратегію ототожнюють з позицією на ринках, із заходами, що дають змогу зміцнити конкурентну позицію та збільшити частку на "своїх ринках", вести боротьбу за завоювання нових ринків та інших. За більш широких визначенням стратегія — це конкретизована у певних показниках позиція в середовищі, яку займає підприємство, це своєрідний погляд на внутрішнє і зовнішнє середовище і спроба знайти шляхи ефективного пристосування до зовнішніх, неконтрольованих фірмою факторів, а також проведення необхідних змін елементів та їхніх комбінацій внутрішнього середовища. Стратегія розглядається, з одного боку, як зразок, до якого прагне наблизитись підприємство, а з іншого — це ідеальна модель підприємства, в якій реалізується "бачення" його керівників і власників. Стратегія є концепцією інтегрального підходу діяльності під-

приємств і являє таке поєднання ресурсів, навичок, можливостей та ризику, при яких підприємства досягають своєї основної мети. Вона допускає розробку обґрунтованих заходів і планів досягнення намічених цілей, у яких повинні враховуватися науково-технічний потенціал підприємств та їх виробничо-збутові можливості.

Сільськогосподарські підприємства Рівненської області мають різні напрями діяльності, що відповідно зумовлює відмінні стратегії їх розвитку. Однак на практиці неможливо застосувати якусь окрему стратегію розвитку для всіх підприємств. А тому відповідно до розвитку підприємств, їх внутрішнього та зовнішнього середовища формуються різні види стратегій, які спрямовані на вирішення двох основних завдань: визначення загального напрямку розвитку підприємств та з'ясування ролі кожного суб'єкта господарювання при здійсненні обраної стратегії.

Як показала практика, важливу роль при виборі та формуванні стратегії підприємства відіграє оцінка його фінансового стану, яка, як правило, визначає фінансову стійкість підприємства. Фінансова стійкість підприємства є однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства. Вона пов'язана зі ступенем залежності від кредиторів і інвесторів і характеризується співвідношенням власних і залучених коштів. Фінансова стійкість, яка відображає стан фінансових ресурсів і ступінь їх використання, при якому підприємство може вільно маневрувати грошовими засобами, здатне забезпечити безперервний процес виробництва та реалізації продукції, а також затрати на його розміщення й оновлення.

Однак, незалежно від організаційно-правової форми підприємство потребує постійного управлінського обстеження, процесу, за допомогою якого здійснюється діагноз внутрішніх проблем підприємства. Як показує практика, підприємствам необхідно адаптуватися до умов зовнішнього середовища, виявити відповідні варіанти і забезпечити ефективно пристосування стратегії до навколишніх умов. З цією метою на практиці широко застосовується SWOT-аналіз, завдяки якому підприємства проводять оцінку внутрішніх та зовнішніх умов, встановлюють відповідність внутрішнього потенціалу підприємств умовам їх зовнішнього середовища, виявляють сильні і слабкі сторони, а також можливості та загрози, взаємозв'язок між зовнішніми факторами та станом потенціалу підприємств, а далі — встановлюють ланцюжок взаємозв'язків між ними, що надалі використовуються при формуванні стратегії розвитку підприємств.

Для того, щоб визначити, який саме різновид стратегії обрати підприємствам тієї чи іншої групи, нами був проведений SWOT-аналіз, який спрямований на визначення стратегій підприємств з врахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища одночасно.

За результатами аналізу визначено загальне бачення майбутнього розвитку аграрного сектора економіки області, в тому числі районів, яке концентрується на: екологічному, високотехнологічному

сільськогосподарському виробництві з використанням енерго- і ресурсозберігаючих технологій; ефективного господарюванні підприємств ринкового типу з належним рівнем державного регулювання і підтримки; розвинутому агросекторі з надійним ринком збуту, існуванням замовлення і державних інвестицій; експортоорієнтованому, багатуокладному аграрному секторі з елементами концентрації, кооперації, спеціалізації, де держава повинна взяти на себе питання реалізації надлишкової продукції; аграрному секторі, який вирішує соціальні питання людей, а також забезпеченому кадрами і професіоналами-керівниками; аграрному секторі, де існують чесні та порядні держслужбовці; аграрному секторі, який забезпечує продовольчу безпеку держави.

На наступному етапі формування та впровадження стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств області доцільно перевірити обґрунтованість цілей та реальність їх досягнення. Крім того, необхідно перевірити розроблені стратегічні заходи на їх повноту та взаємозв'язок. Залежно від результатів перевірки доцільно перейти до розробки системи контролю за виконанням даних планів та програм розвитку. Для розробки системи контролю досягнення стратегічних цілей необхідно визначити сфери контролю, а саме: стратегічні якісні та кількісні цілі, "критичні" зовнішні і внутрішні умови, які лежать в основі стратегічних планів, "вузькі", слабкі місця на стратегічно важливих ділянках. Аналіз усіх цих сфер повинен дати сукупність найважливіших підконтрольних показників, які підлягають управлінню.

Встановлення стратегічних цілей починається з аналізу інформації про зовнішні та внутрішні умови його функціонування. Враховуючи, що на етапі стратегічного управління прогноз екологічних, соціальних, політико-економічних умов відіграє дуже важливу роль, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства повинен включати аналіз технологічних, технічних і людських ресурсів, оцінку ринку капіталів, сировини і матеріалів, ринку праці, екологічних проблем, економіко-політичного середовища, соціально-політичної сфери, організаційної структури, фінансових засобів та місця знаходження. Якісні і кількісні формування цілі показують напрям, в якому рухається підприємство. Якісна мета розрахована на близьку і далеку перспективу. Вона повинна виконувати функцію фільтра, через який просяються рішення, які вписуються або не вписуються в загальну стратегію.

Таким чином, на основі запропонованого алгоритму стратегічного управління сформовано портфель стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств області, який є поєднанням розглянутих альтернативних стратегій (табл. 1). Сільськогосподарські підприємства визначають власний потенціал та резерви внутрішньосистемного характеру. Однак з боку держави проводиться активна фінансова підтримка галузей, що розвиваються.

Для досягнення поставленої місії нами визначено ряд стратегічних цілей, а саме: гарантування

Таблиця 1. Стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств

Рівень фінансової стійкості	Запропоновані стратегії	Механізми активізації діяльності
1	2	3
Кризовий фінансовий стан (1 група)	Вживання, мінімізація витрат, вибіркового скорочення, ліквідація нерентабельних видів діяльності	1. Реструктуризація підприємства шляхом створення кооперативів, поглинання підприємств, розширення варіантів участі підприємств у капіталі, реорганізація структури управління. 2. Пошук резервів внутрішньо системного характеру. 3. Активна фінансова підтримка з боку держави за напрямками: дотації, пільгове оподаткування.
Нестійкий фінансовий стан (2 група)	Структурно-виробниче спрямування, скорочення нерентабельних видів діяльності	1. Цільове фінансування програм за напрямками: кредитування; страхування, підтримка інноваційних напрямків розвитку. 2. Зміна організаційно-правової форми господарювання. 3. Розвиток внутрішнього господарських економічних відносин, соціально-трудових у формуванні
Нормальна фінансова стійкість (3 група)	Підвищення якості продукції та діяльності підприємств, інноваційних змін, просування згідно складових комплексу маркетингу, різновекторної диверсифікації	1. Система комплексу маркетингу. 2. Система маркетингу соціально-етичного забезпечення.
Абсолютна фінансова стійкість (4 група)	Максимізація прибутку; збалансованого розвитку галузей сільського господарства	1. Механізми підвищення ділової репутації підприємницьких структур. 2. Механізми функціонально-організаційної контролінгової діяльності. 3. Формування гнучких систем та структур управління маркетингово-логістичного, програмно-цільового спрямування.

Джерело: авторська розробка з використанням ідей С.М. Судомир та на базі технологічних карт [2; 5].

продовольчої безпеки області; перетворення аграрного сектора на високоефективний, конкурентоспроможний на внутрішньому та зовнішньому ринках сектора економіки; комплексний розвиток сільських територій та розв'язання соціальних проблем на селі. Забезпечити реалізацію поставлених цілей підприємствами області передбачається шляхом реалізації наступних заходів:

— забезпечити впровадження інтенсивних технологій вирощування рослинницької продукції, розширення площ посіву конкурентоспроможних культур;

— залучати потенційних інвесторів до використання ріллі, що не обробляється; провести модернізацію молочної галузі, в тому числі шляхом організації доїльних залив;

— сприяти розвитку свинарства та птахівництва, підвищенню продуктивності худоби та птиці, відновити роботу відгодівельних тваринницьких комплексів;

— провести технічне переоснащення комбикормових заводів з метою виробництва збалансованих комбикормів;

— забезпечити реконструкцію підприємств харчової промисловості, зокрема з переробки молока та м'яса, глибокої заморозки м'яса та дикоростучих ягід;

— продовжити формування сучасної інфраструктури заготівлі, транспортування, зберігання і реалізації сільськогосподарської сировини та готової продукції шляхом створення оптових ринків;

— здійснити заходи щодо мінімізації рівнів радіаційного забруднення земель в районах, які

постраждали внаслідок аварії на ЧАЕС;

— створювати сучасні відгодівельно-м'ясопереробні комплекси; сприяти запровадженню дієвої системи фінансово-кредитної підтримки сільгосптоваровиробників.

### ВИСНОВКИ

Така стратегія розвитку на сучасному етапі розвитку повинна стати інструментом для розв'язання соціально-економічних проблем, а також структурно-визначальною складовою загальної системи державного регулювання, дієвим інструментом реалі-

зації економіки — соціально-екологічної політики держави.

### Література:

1. Вихор М.В. Практичні аспекти розробки та реалізації стратегії розвитку аграрних регіонів / М.В. Вихор // Вісник ХНТУСГ. — 2008. — Вип. 30. — С. 122—125.
  2. Гудзинський О.Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): монографія / О.Д. Гудзинський, С.М. Судомир, Т.О. Гуренко. — К.: ІПК ДСЗУ, 2010. — 212 с.
  3. Кваша С. Конкурентоспроможність вітчизняної аграрної продукції в умовах ступу України в СОТ / С. Кваша, О. Лука // Економіка України. — 2003. — № 10. — С. 79—85.
  4. Сахацький М.П. Аграрний маркетинг як складова соціально-економічного розвитку сільських територій / М. П. Сахацький // Економіка АПК. — 2005. — № 11. — С. 90—93.
  5. Сіренко Н.М. Управління стратегією інноваційного розвитку аграрного сектора економіки України: [монографія] / Н.М. Сіренко — Миколаїв, 2010. — 416 с.
  6. Технологічні карти та витрати на вирощування сільськогосподарських культур з різним ресурсним забезпеченням / За ред. Д.І. Мазоренко, Г.Є. Мазнева. — Харків: ХНТУСГ. — 2006. — 725 с.
  7. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / за ред. Г.Г. Кірейцева. — 3-є вид., перероб. і допов. — К.: Центр навч. л-ри, 2004. — 531 с.
- Стаття надійшла до редакції 22.10.2012 р.