

УДК 631.11

В. В. Гречкосій,  
к. с-г. н., доцент кафедри менеджменту організацій та права,  
Миколаївський національний аграрний університет  
О. А. Нікіфорова,  
магістр факультету менеджменту,  
Миколаївський національний аграрний університет

## РОЗРОБКА ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

V. Grechkosiy,  
Candidate of Agricultural Sciences, assistant professor of organizational management  
and law Mykolayiv National Agrarian University  
A. Nikiforova,  
Master of the Faculty of Management, Mykolayiv National Agrarian University

### DEVELOPMENT OF FUNCTIONAL STRATEGIES FOR AGRICULTURAL ENTERPRISES

У статті розглянуто основні види функціональної стратегії сільськогосподарських підприємств, розраховано резерви підвищення ефективності діяльності в "ТОВ "НТЦ "ЛАН".

The article reviews the main types of functional strategies farms calculated potential for raising the efficiency of the company "LAN".

*Ключові слова: стратегія, функціональна стратегія, резерви, управління.*  
*Key words: strategy, functional strategy, reserves, management.*

#### ВСТУП

Кожному керівникові треба розв'язувати проблеми побудови та вдосконалення системи управління підприємством. Розмаїття характеристик підприємств, зумовлене особливостями зовнішнього та внутрішнього середовища, типами продукції, що випускається, потребує дослідження сутності діяльності та варіантів управління нею, аналізу теорій побудови систем управління.

Економічна теорія стверджує, що сутність виробництва та управління ним не змінюється у процесі створення будь-яких матеріальних благ, але зміст виробництва та управління у кожному конкретному випадку буде різний. Сутність процесу управління ще з часів класичної теорії управління початку ХХ століття розкривається через функції.

Незалежно від класифікаційних ознак, об'єднання в комплекси чи поділу на підфункції, кожна функція має такі характеристики, які дозволяють їх ідентифікувати: мета, інформаційна база, методи прийняття та оформлення рішень, кадри певної кваліфікації, спеціальна технічна база та обладнання. Крім того, всередині кожної з функцій (підфункцій) треба звертати увагу на планування, організацію, керівництво, мотивацію, контроль.

Функціональна стратегія визначає стратегічну орієнтацію певної функціональної підсистеми управління підприємством, яка забезпечує її досягнення цілей, а також керованість процесами виконання загальних стратегій та місії підприємства, тому кожному сільськогосподарському підприємству слід приділяти їй значну увагу.

#### ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є дослідження стану розвитку функціональної стратегії на сільськогосподарських підприємствах, виділення основних стратегічних цілей та аналіз переваг і недоліків функціональних стратегій.

#### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Наукові дослідження з питань функціональних стратегій у системі стратегічного управління здійснюють такі вітчизняні та зарубіжні науковці: В.О. Василенко, А. Голд, С.В. Оборська, М. Портер, С. Прахалд, В. Родіонова, М.Г. Саєнко, Дж. Самплер, В. Тертичка, Т.І. Ткаченко, В. Фаузер, Н. Федорков, З.Є. Шершньова та інші.

#### РЕЗУЛЬТАТИ

Процес розробки стратегії підприємства залежить від позиції, яку воно займає на ці-

льовому ринку, динаміки власного розвитку, реального кадрового та виробничого потенціалу, особливостей поведінки конкурентів, специфіки продукції, що виробляється чи послуг, що надаються, рівня якого досягла національна економіка, культурного та соціального середовища тощо [2].

Підприємство, як система, спрямоване на досягнення різних цілей і зазвичай, основну ціль трактує як отримання прибутку — кількісного позитивного результату діяльності. На отримання прибутку, окрім ресурсного забезпечення діяльності підприємства, істотно впливає система управління, ефективність функціонування якої підвищують шляхом спеціалізації, тобто розподілу праці в управлінні.

Функціональні стратегії — це забезпечуючі стратегії, що визначають стратегічну орієнтацію функціональних напрямків — підсистем управління підприємством і забезпечують досягнення їх цілей, а також керуваність процесом виконання корпоративної та конкурентної стратегій, приймаючи при цьому відчутну участь у їх розробці і коригуванні [5].

Будь-яка функціональна стратегія має розроблятися з урахуванням таких чинників:

- ролі та змісту діяльності з конкретної функції;

- взаємозв'язку змістовної спрямованості та вектора впливу конкретної функції на досягнення конкретних цілей та місії підприємства загалом;

- характер впливу (негативний чи позитивний) виконання робіт з кожної функції на розвиток (занепад) підприємства;

- межі функцій та сфери "перехресних інтересів";

- переваг і недоліків у розвитку окремих функцій, сильних та слабких місць у їхній взаємодії;

- наявності чи відсутності "вужькофункціонального" підходу, конфліктів у розв'язанні загальних проблем підприємства;

- збалансованості між тенденціями розвитку підприємства та компетенцією фахівців, що є виконавцями робіт з окремих функцій, їхнього професіоналізму, етичних норм і підприємницького духу.

Відповідальність за розробку функціональних стратегій лежить на керівниках і головних спеціалістах відповідних функціональних служб.

Таким чином, призначенням функціональних стратегій є забезпечення розробки і досягнення довгострокових цілей кожною функціональною службою в руслі корпоративної і конкурентної стратегій підприємства, будучи при цьому:

- а) одним із елементів системи формування корпоративної і конкурентної стратегій;

- б) суб'єктами реалізації цих основних декомпонованих стратегій підприємства.

Функціональні стратегії розробляють для кожного функціонального напрямку діяльності: стратегія виробництва, маркетингу, фінансова стратегія, стратегія науково-дослідних робіт, стратегія управління персоналом та ін., тобто становлять систему, тим самим взаємодіють між собою і створюють високоефективний функціональний потенціал сільськогосподарського підприємства, який забезпечує керуваність стратегічних змін, що зумовлюється цілісністю та збалансованістю їхнього змісту та механізмів здійснення у системі управління [3].

Для багатьох підприємств маркетингова стратегія є найважливішою функціональною стратегією, оскільки вона забезпечує обґрунтування ринкової спрямованості підприємства, також визначає найефективніші маркетингові заходи, які забезпечують реалізацію корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства. Йдеться про способи просування товару на відповідні ринки, товарну і цінову політику, канали розподілу товару, форми стимулювання збуту, організацію рекламних кампаній тощо.

Завдання маркетингової стратегії полягають у формуванні цільових ринків, виборі номенклатури та асортименту продукції, ведення цінової політики, організації системи збуту, форм продаж, реклами тощо.

У загальному вигляді встановлення стратегії маркетингу складається з чотирьох основних етапів:

- аналіз співвідношень "споживач — товар";

- визначення загальної маркетингової стратегії на окремих сегментах ринку;

- створення стратегій "marketingmix" (своєрідного маркетингового "стратегічного набору");

- виконання та контроль.

Переваги маркетингових стратегій полягає в простоті використання, незначних витратах пов'язаних з визначенням темпів зростання ринку і відносної частки ринку, в можливості порівнювати конкурентні позиції і визначити напрями фінансування диверсифікації підприємства [4].

Недоліками є те, що обмежені критерії, за яких оцінюються конкурентні позиції підприємства, можливість використання виключно в галузях з масовим виробництвом, де проявляється ефект досвіду і проблеми, пов'язані з визначенням стратегій СБО.

Стратегія персоналу являє собою систему підготовки, перепідготовки, добору, розстановки і виховання кадрів, адекватних вимогам корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства, здатних до стратегічного мислення і дій. Завдяки цій стратегії підвищується рівень конкурентних переваг та конкурентна позиція персоналу, що є основою для досягнення загальної стратегічної мети підприємства, та, в остаточному підсумку, підвищення його конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства.

Фінансова функціональна стратегія означає прогнозування і коригування фінансових потоків відповідно до нових стратегій підприємства: корпоративної, конкурентних і функціональних; розподіл і постійний контроль за використанням фінансових ресурсів СОБ (стратегічна одиниця бізнесу) і функціональними службами; оцінювання інвестиційних проектів.

До найважливіших завдань фінансової стратегії відносять:

- а) балансування, встановлення розумних співвідношень між коротко- та довгостроковими ефектами використання фінансових ресурсів;
- б) зростання вартості власного внутрішнього капіталу;
- в) забезпечення високих темпів зростання доходів;
- г) оптимізація співвідношень власного і позичкового капіталу;
- д) вдосконалення структури капіталу підприємства;
- е) бюджетування;
- є) проведення оптимальної дивідендної політики і інші.

Що стосується виробничої стратегії, то вона забезпечує досягнення певних рівнів розвитку виробництва (по обсягах, номенклатурі, якості, ефективності, технології) відповідно до вимог корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій, особливо маркетингової.

Здебільшого використання виробничих стратегій відбувається за такими напрямками:

- 1) ефективне використання існуючого виробничого потенціалу (виробництво товарів на діючих потужностях; модернізація виробництва, переобладнання, реконструкція; коопераційні зв'язки щодо спільного використання потенціалу, в т. ч. передавання частини замовлень субпідрядникам; зниження матеріало-, фондо-, трудо-, енергомісткості виробництва; ліквідація "вузьких" місць, зокрема лімітів ресурсів; використання виробничих потужностей; підвищення продуктивності та ефективності виробничого процесу);

- 2) стратегії створення нового виробництва;
- 3) стратегії змін у технологічному процесі (впровадження нових методів виготовлення продукції і нових технологій, використання нових матеріалів, підвищення рівня стандартизації тощо);

- 4) стратегії поліпшення організації виробництва (спеціалізація, диверсифікація, конверсія виробництва, ритмічність виробництва; оптимізація розміщення виробничих процесів, ланок, обладнання тощо; управління якістю виробництва; виробничими витратами тощо) [1].

Виробнича стратегія зазвичай подається у вигляді плану (програми), що складається з таких розділів: освоєння виробництва нових видів продукції; впровадження нової технології, підвищення рівня механізації й автоматизації виробництва; підвищення рівня якості продукції, що випускається; вдосконалення систем управління, планування й організації виробництва; кооперація, концентрація й інтеграція виробництва; диверсифікація виробництва.

Таким чином, на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю "Науково-технологічний центр "Лан" Вознесенського району Миколаївської області, розглянемо виробничу стратегію.

На сьогоднішній день очевидним є те, що підприємство прагне до збільшення розмірів виробництва, підтвердженням є те, що в 2011 році показники виробництва знаходилися не на досить високому рівні, а в 2012 році спостерігається стрімке збільшення цих показників.

Аналіз тенденції зміни урожайності досліджуваного підприємства за період 2010—2012 роки коливається. На прикладі декількох культур розглянемо урожайність, а саме: соняшнику, озимої пшениці, ярого ячменю та кукурудзи на зерно.

Урожайність соняшнику у 2010 році складала 13,97 ц з га; у 2011 році — 13,80 ц з га та у 2012 році — 19,44 ц з га. Що стосується озимої пшениці, то в середньому за 3 роки вона становила 21 ц з га. Урожайність ярого ячменю і кукурудзи на зерно, в середньому за 3 роки, а саме за 2010—2012 роки складала 20 ц з га та 34 ц з га відповідно.

При цьому площа посіву соняшнику, озимої пшениці, ярого ячменю та кукурудзи на зерно в середньому за 3 роки складала 780 га, 531 га, 311 га, 152 га відповідно.

За рахунок внесення добрив та сортозаміни в прогнозованому році планується збільшити урожайність культур приблизно на 10 %, а саме урожайність соняшнику збільшити до 23 ц з га, озимої пшениці — до 25 ц з га, ярого ячменю — до 22 ц з га, кукурудзи на зерно — до 37,4 ц з га.



Рис. 1. Резерви збільшення суми прибутку в "Науково-технологічний центр "Лан" Вознесенського району

Для покращення стану земельних ресурсів планується зменшення площі посіву соняшнику на 280 га, що дасть змогу збільшити виробництво інших сільськогосподарських культур. У прогнозованому році планується збільшення посівів: озимої пшениці на 51%, що в натуральному виразі становить 269 га.

Отже, в "Науково-технологічному центрі "Лан" Вознесенського району Миколаївської області для збільшення ефективності були розглянуті такі резерви, як внесення добрив і сортозаміна, а також зменшення площі посіву соняшнику.

Також на обсяги відновлення виробничого потенціалу господарства може впливати рівень розвитку конкурентного середовища та на пошук більш вигідних партнерів по збуту товарної продукції або покращення якості послуг. При цьому потрібно враховувати і соціальний аспект. Найбільший ризик серед основних напрямів збільшення прибутку від реалізації товару — збільшення цін на них, адже у сучасних конкурентних умовах вартісний обсяг виручки від реалізації може зменшитись.

### ВИСНОВКИ

Кожна функціональна стратегія є частиною загальної стратегії підприємства, яка полягає у виборі і реалізації найбільш ефективних форм реальних, фінансових і інтелектуальних його інвестицій з метою забезпечення високих темпів його розвитку і розширення економічного потенціалу господарської діяльності. Будь-яка функціональна стратегія має розроблятися з урахуванням певних чинників. Урахування таких чинників і вимог дає змогу в ході розробки всіх стратегій функціонального типу сформулювати високоефективний функціональний потенціал підприємства.

Більш детально було розглянуто виробничу стратегію "ТОВ "НТЦ "ЛАН" і розраховано резерви підвищення ефективності діяльності та збільшення прибутку досліджуваного господарства.

Розробка функціональних стратегій дає підприємству можливість проводити ефективну економічну діяльність на ринку, виконати обрану місію та досягти поставлених цілей. В системі стратегічного управління ця стратегія виконує, оптимізаційну роль, яка розкривається через реалізацію її функціонального призначення.

### Література:

1. Виробнича стратегія підприємства [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://gufer.net/srategy/889-virobni%20cha-strategyapdpriyemstva.html>
2. Підлісний В.В. Класифікаційні аспекти стратегії управління підприємством / В.В. Підлісний // Ефективна економіка. — 2013. — № 4.
3. Левко Д.В. Стратегія як фактор успіху підприємства / Д.В. Левко [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/18913/1/81-Levko-149-150.pdf>
4. Оснач О.Ф. Промисловий маркетинг: підручник для ВНЗ / О.Ф. Оснач, В.П. Пилипчук, Л.П. Коваленко. — Київ: Центр учбової літератури, 2011. — 363 с.
5. Саєнко М.Г. Підручник. / М.Г. Саєнко — Тернопіль: "Економічна думка". — 2006. — 390 с.

### References:

1. "Vyrobnycha stratehiia pidprijemstva" [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu: <http://gufer.net/srategy/889-virobni%20cha-strategyapdpriyemstva.html>
  2. Pidlisnyj, V. V. (2013), "Klasyfikatsijni aspekty stratehii upravlinnia pidprijemstvom", Efektivna ekonomika, № 4.
  3. Levko, D. V., "Stratehiia iak faktor uspihku pidprijemstva" [Elektronnyj resurs]. ? Rezhym dostupu: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/18913/1/81-Levko-149-150.pdf>
  4. Osnach, O. F. (2011), "Promyslovyj marketing: pidruchnyk dlia VNZ", Tsentr uchbovoi literatury, 363 s.
  5. Saienko, M. H. (2006), "Ekonomichna dumka", Ternopil.
- Стаття надійшла до редакції 02.12.2013 р.