

Проблеми впровадження стратегічного управління розвитком аграрних підприємств Хмельниччини

Мета статті - визначити теоретико-практичні засади та проблемні аспекти впровадження стратегічного управління розвитком аграрних підприємств Хмельницької області.

Методика дослідження. Використано методи: діалектичний, аналізу, синтезу, наукової абстракції (при уточненні категоріально-понятійного апарату дослідження); системного аналізу (теоретичні та методологічні узагальнення, визначення загальних та специфічних проблем впровадження стратегічного управління розвитком аграрних підприємств).

Результати дослідження. Узагальнено теоретичні підходи до визначення стратегічного управління, досліджено загальні та специфічні проблеми впровадження стратегічного управління розвитком аграрних підприємств; виявлено основні причини неефективної реалізації стратегій розвитку в аграрних підприємствах Хмельницької області. Обґрунтовано, що важливим тут є застосування таких із них: стратегії подальшого розвитку (розширення меж ринку, підвищення якості продукції, впровадження нових технологій); стратегії підтримки (підвищення прибутковості, підтримка існуючих напрямів, модифікація продукції).

Елементи наукової новизни. Виявлено загальні та специфічні проблеми впровадження стратегічного управління розвитком аграрних підприємств, а також основні причини неефективної реалізації стратегій розвитку в аграрних підприємствах Хмельницької області.

Практична значущість. Розвиток теорії та практики стратегічного управління полягає у науково обґрунтованому підході до його реалізації на основі економічно аргументованих переваг, що відображають перспективи економічного, технологічного й соціального розвитку аграрних підприємств. Табл.: 1. Рис.: 1. Бібліогр.: 11.

Ключові слова: стратегічне управління, розвиток, стратегія, аграрне підприємство.

Белко Ігор Антонович - здобувач, Подільський державний аграрно-технічний університет (Хмельницька обл., м. Кам'янець-Подільський, вул. Шевченка, 13)
E-mail: belko-dpi@ukr.net

Постановка проблеми. Швидкі зміни в аграрних підприємствах стимулюють появу нових методів, систем та підходів до управління. Необхідність становлення стратегічного управління у вітчизняній практиці зумовлюється також інтеграційними процесами. Важливою передумовою розвитку стратегічного управління є процес глобалізації бізнесу. Глобальні фірми розглядають світ як єдине ціле, в якому зникають національні відмінності та переваги. Таким чином, зростає розуміння важливості формування довгострокових цілей та планування розвитку на довгострокову перспективу.

При формуванні стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства потрібно враховувати значні ускладнення, що пов'язані з особливостями сільського господарства: залежність результатів діяльності від природних умов; доступність території

аграрних підприємств та їх господарських об'єктів стороннім особам, а тому докладання зусиль для збереження майна, вирощеного врожаю; вплив світових цін на ресурси та продукцію; необхідність залучення сезонної робочої сили та труднощі в управлінні нею.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В аграрному секторі України механізм стратегічного управління знаходиться у процесі зародження. При цьому вітчизняні й зарубіжні аналітики вважають, що український ринок вступив у ту стадію, коли відсутність розробленої стратегії заважає підприємствам ефективно працювати. Наразі аграрне підприємство повинно визначати та прогнозувати параметри зовнішнього середовища, асортимент продукції та послуг, ціни, постачальників, ринки збуту, а найголовніше - свої довгострокові цілі та стратегію їх досягнення.

Проблемам стратегічного управління підприємствами та їх розвитку присвячені праці таких вітчизняних й іноземних фахівців, як: В. Аранчій [1], І. Ансофф [2], Л. Євчук [9], І. Ігнат'єва [3], М. Кадиров [4], Г. Клейнер [7], С. Лихолат [10], С. Попов [6], А. Семенов [11], С. Судомир [5], А. Чикуркова [8].

Мета статті - визначити теоретико-практичні засади та проблемні аспекти впровадження стратегічного управління розвитком аграрних підприємств Хмельницької області. Відповідно до поставленої мети розв'язано такі завдання: розкрито поняття і узагальнено теоретичні підходи до визначення стратегічного управління, досліджено загальні та специфічні проблеми впровадження стратегічного управління розвитком аграрних підприємств; виявлено основні

причини неефективної реалізації стратегій розвитку в аграрних підприємствах Хмельницької області.

Виклад основних результатів дослідження. На сучасному етапі функціонування сільськогосподарських підприємств дедалі більш необхідним стає стратегічне бачення шляхів розвитку, забезпечення стійкого економічного зростання в довгостроковій перспективі, насамперед стратегічні аспекти діяльності. Управління господарською діяльністю не може зводитися лише до ухвалення поточних управлінських рішень з окремих її аспектів [1].

У науковому вимірі дослідження поняття «стратегічне управління» здійснюється у трьох напрямках: як виду діяльності, як процесу та як системи (таблиця).

Визначення поняття «стратегічне управління»

Напрямок	Суть поняття «стратегічне управління»	Дослідники
Вид діяльності	Діяльність, пов'язана з встановленням мети й завдань організації, з підтримкою низки взаємовідносин між організацією й оточенням, що дають змогу їй досягти своєї мети, відповідають її внутрішнім можливостям та дають змогу залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог	І. Ансофф
	Полуфункціональна діяльність менеджменту організації, ознакою якої є невизначеність у вирішенні конкретних проблем	І. Ігнат'єва
Процес	Процес прийняття та здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічне планування, обґрунтовано на порівнянні ресурсного потенціалу організації з можливостями і загрозами зовнішнього середовища, в якому вона діє	М. Кадиров
	Процес, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокові напрями розвитку організації, її специфічні цілі, визначають стратегії їх досягнення з урахуванням усіх можливих внутрішніх і зовнішніх обставин та реалізують обрані плани дій	С. Судомир
Система	«Високопрофесійна управлінська діяльність зі своєю власною структурною спеціалізацією»	С. Попов
	Система управління підприємством, що базується на стратегічному плануванні та механізмах узгодження поточних рішень зі стратегічними	Г. Клейнер, А. Чикуркова

Джерело: [2, с. 38; 3, с. 8; 4, с. 12; 5, с. 33; 6, с. 23; 7, с. 15; 8, с. 10].

Кожний напрямок стратегічного управління відрізняється механізмами впровадження і реалізацією на практиці. Але для успішного розвитку підприємства необхідно розглядати їх у єдності. Найбільш всеохоплюючим є підхід до стратегічного управління як до системи взаємопов'язаних елементів, які включають мету, завдання, планування, аналіз, комунікацію, мотивацію, контроль, оцінку, прийняття рішень, спрямовані на реалізацію загальної концепції розвитку аграрного під-

приємства. При цьому результативність стратегічного управління забезпечується дотриманням процесу його здійснення, який охоплює декілька взаємопов'язаних етапів, зокрема: розроблення місії підприємства; визначення цілей організації; оцінка й аналіз зовнішнього середовища; з'ясування сильних та слабких сторін; аналіз стратегічних альтернатив; вибір стратегії; реалізація стратегії; оцінка стратегії.

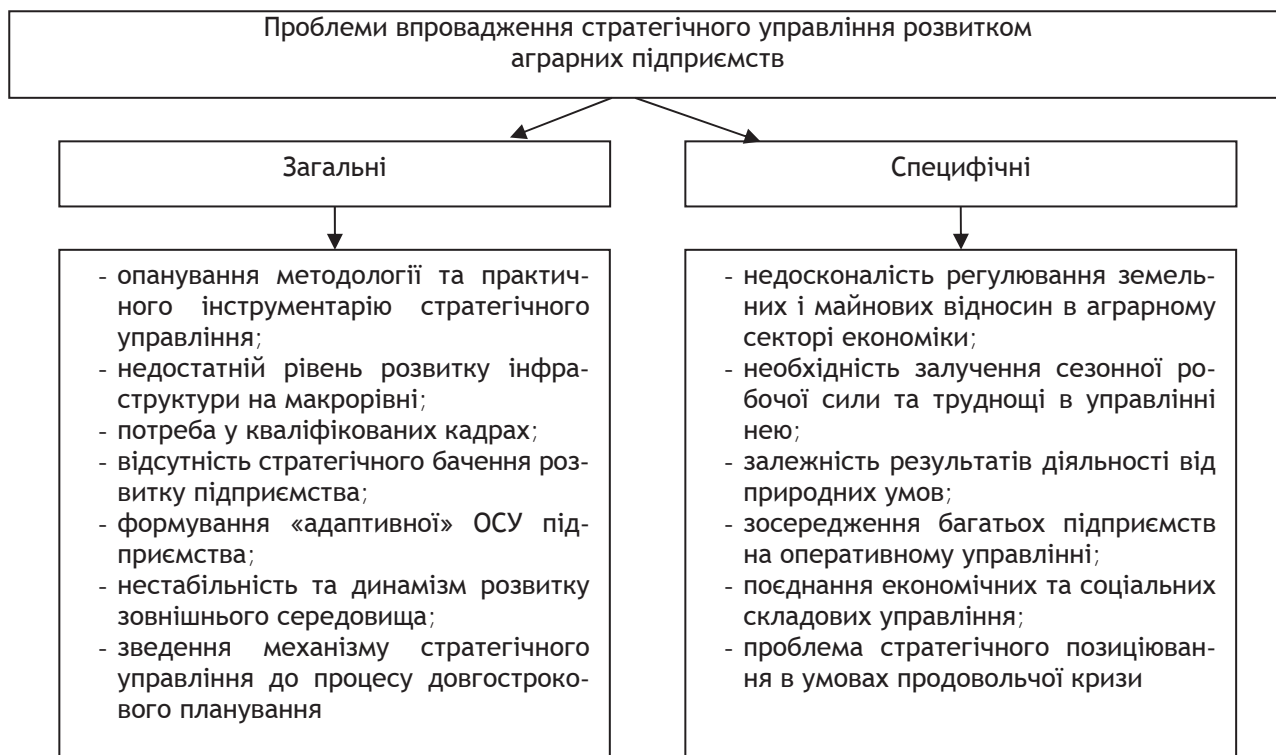
Перед аграрними підприємствами, що прагнуть здійснювати господарську діяльність у довгостроковій перспективі в умовах мінливого зовнішнього середовища, першочергову роль відіграє застосування методів управління, які є адекватними до реалій ринку. Стратегічне управління сприяє формуванню оптимальної моделі взаємодії суб'єкта господарювання з зовнішнім соціально-економічним середовищем, у процесі якої узгоджуються вимоги з очікуваннями її учасників та забезпечується підвищення ефективності господарських процесів упродовж життєвого циклу підприємства.

Однак практика впровадження системи стратегічного управління агропідприємствами України демонструє ряд істотних проблем, серед яких динамічність змін у зовнішньому середовищі, відсутність стратегічного бачення розвитку підприємства, неготовленість кадрів, погане володіння інструментарієм стратегічного управління тощо, що знижують його ефективність та потребують комплексного дослідження й підходу до його вирішення. Саме процес оцінки реалізації та коригування стратегії ґрунтується на систематичному моніторингу змін

навколишнього середовища та відповідності їм внутрішнього потенціалу підприємства, у результаті якого вносять поправки в обрану стратегію і розроблені плани, що виражає концептуальну відмінність між стратегічним управлінням та довгостроковим плануванням.

В агровиробничій практиці України механізм реалізації процесу стратегічного управління знаходиться у процесі становлення. Багато підприємств аграрного сектору економіки хаотично реагує на зміни у зовнішньому середовищі, тоді як в ідеальному варіанті кожне з них має управляти стратегічними можливостями способом виявлення внутрішнього потенціалу для адаптації у довкіллі. Аграрні підприємства різняться тим, що більшість із них майже не використовують сучасні методи управління, що призводить до неефективності їх функціонування [9, с. 106].

Використання стратегічного управління в господарській практиці підприємств аграрного сектору економіки характеризується рядом проблем загального та специфічного характеру (рисунок).



Загальні та специфічні проблеми впровадження стратегічного управління розвитком аграрних підприємств*

*Складено за дослідженнями автора.

Стратегічне управління визначається такими недоліками:

стратегічне управління не дає чіткої картини майбутнього, стратегічний план – побажання, якою організація має бути, а не точний опис;

стратегічне управління неможливо звести до конкретних процедур, це передусім філософія й ідеологія бізнесу і кожен менеджер розуміє її по-своєму. Все залежить від спроможності керівництва компанії генерувати ідеї та втілювати їх на практиці;

на відміну від звичайних довгострокових планів, стратегічне планування потребує значних затрат часу і ресурсів; для постійного моніторингу змін у зовнішньому середовищі та розробки гнучкого плану потрібні додаткові служби, які будуть цим займатися (наприклад, служба маркетингу);

у сучасних умовах, коли ринок та його потреби часто змінюються через неправильно обрану стратегію, що може призвести до негативних наслідків, а іноді навіть й до краху компанії;

стратегічне планування без компетентної реалізації стратегічного плану не дає результатів.

Ускладнює процес стратегічного управління, що ґрунтується на поглибленому аналізі довкілля, його мінливість та динамічність. Додаткові труднощі введення в агропромислову діяльність підприємств стратегічного управління на макрорівні пов'язано з недосконалістю банківської, фондової і агроробітрової, законодавчої, податкової систем, які не визначають конкретних прав і обов'язків при керуванні господарською діяльністю аграрними підприємствами. Водночас ці системи спричинили відсутність сформованого середовища, у якому на високому рівні забезпечувалася б легальна конкуренція [10, с. 296].

Багато 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 [11, с. 167].

Основними причинами неефективної реалізації стратегій розвитку в аграрних підприємствах Хмельницької області є:

1) невідповідність наявних організаційних структур, які погано сприймають зміни відповідно до обраної стратегії та обґрунтування стратегічних перетворень;

2) недостатнє розуміння керівниками конкретних завдань і термінів досягнення цілей, а також того, які 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 й розподілу необхідних ресурсів для реалізації стратегій, зокрема фінансових, інформаційних, людських і затрат часу;

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

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

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

8) недостатність досвіду і кваліфікації керівників у стратегічному управлінні;

9) неефективність збутової діяльності, нерозвиненість маркетингової діяльності;

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

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

Висновки. Стратегічне управління сільськогосподарськими підприємствами Хмельницької області наразі можна вважати задовільним, оскільки воно забезпечує виживання господарств. Однак для подальшого розвитку аграрного сектору та його розширення керівництву підприємств необхідно зосередити увагу саме на стратегічному управлінні. Проблеми впровадження в практику господарювання та підвищення ефективності стратегічного управління слід розглядати як такі, що спричинені наслідками системної кризи, які в часовому розрізі збігаються з періодом реформування аграрної

сфери економіки. Тому розвиток теорії та практики стратегічного управління вимагає науково обґрунтованого підходу до його реалізації на основі економічно аргументова-

них переваг, що відображають перспективи економічного, технологічного й соціального розвитку аграрних підприємств.

Список бібліографічних посилань

1. Аранчій В.І. Фінансова стратегія у системі управління підприємством. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2010. № 2. С. 156-159.
2. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ : Економіка, 1999. 519 с.
3. Ігнат'єва І. А. Методологічні аспекти управління стратегічним потенціалом підприємства. *Проблеми науки*. 2005. № 1. С. 8-12.
4. Кадыров М. С. Система стратегического управления как основа реструктуризации бизнеса. *Вестник ТИСБИ*. 2000. № 2. С. 12-14.
5. Судомир С. М., Герчанівська С. В. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Агросвіт*. 2011. № 13/14. С. 33-35.
6. Попов С. А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Москва : ИНФРА-М. 2000. 304 с.
7. Клейнер Г.Б. Стратегический менеджмент: актуальные проблемы и новые направления. *Проблемы теории и практики управления*. 2009. № 1. С. 15-22.
8. Чижуркова А. Д. Стратегія управління персоналом в аграрному секторі економіки. Кам'янець-Подільський : Видавчець ПП Зволейко Д. Г. 2010. 428 с.
9. Євчук Л. А. Стратегічний менеджмент як механізм забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2011. № 9. С. 104-107.
10. Лихолат С. М. Місце стратегічного управління в діяльності підприємств. *Науковий вісник*. 2005. Вип. 15.5. С. 295-297.
11. Семенов А. Г. Розвиток стратегічного управління в акціонерних товариствах. Запоріжжя : ГУ ЗІДМУ. 2007. 520 с.

References

1. Aranchii, V.I. (2010). Finansova stratehiia u systemi upravlinnia pidpriemstvom [Financial strategy in enterprise management system]. *Visnyk Poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii*, 2, pp. 156-159 [In Ukrainian].
2. Ansoff, I. (1999). *Stratehichne upravlinnia [Strategic Management]*. Kyiv: Ekonomika [In Ukrainian].
3. Ihnatieva, I.A. (2005). Metodolohichni aspekty upravlinnia stratehichnym potentsialom pidpriemstva [Methodological aspects of management of the enterprise's strategic potential]. *Problemy nauky*, 1, pp. 8-12 [In Ukrainian].
4. Kadyrov, M.S. (2000). Sistema strategicheskogo upravlenija kak osnova restrukturizacii biznesa [System of strategic management as a basis for business restructuring]. *Vestnik TISBI*, 2, pp. 12-14 [In Russian].
5. Sudomyr, S.M., & Herchanivska, S.V. (2011). Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [Strategic management of enterprise development]. *Ahrosvit*, 13/14, pp. 33-35 [In Ukrainian].
6. Popov, S.A. (2000). *Strategicheskoe upravlenie: 17-modul'naja programma dlja menedzherov "Upravlenie razvitiem organizacii"* [Strategic management: a 17-module program for managers "Management of the organization development"]. Moskva: INFRA-M [In Russian].
7. Klejner, G.B. (2009). Strategicheskij menedzhment: aktualnye problemy i novye napravlenija [Strategic management: actual problems and new directions]. *Problemy teorii i praktiki upravlenija*, 1, pp. 15-22 [In Russian].
8. Chykurkova, A.D. (2010). *Stratehiia upravlinnia personalom v ahrarnomu sektori ekonomiky [Strategy of personnel management in the agrarian sector of economy]*. Kamianets-Podilskyi: Vydavets PP Zvoleiko D.H. [In Ukrainian].
9. Yevchuk, L.A. (2011). Stratehichniy menedzhment yak mekhanizm zabezpechennia konkurentospromozhnosti silskohospodarskykh pidpriemstv [Strategic management as a mechanism for ensuring the competitiveness of agricultural enterprises]. *Ekonomika APK*, 9, pp. 104-107 [In Ukrainian].
10. Lykholat, S.M. (2005). Mistse stratehichnoho upravlinnia v diialnosti pidpriemstv [Place of strategic management in enterprises' activity]. *Naukovyi visnyk*, 15.5, pp. 295-297 [In Ukrainian].
11. Semenov, A.H. (2007). *Rozvytok stratehichnoho upravlinnia v aktsionernykh tovarystvakh [Development of strategic management in joint-stock companies]*. Zaporizhzhia: HU ZIDMU [In Ukrainian].

Belko I.A. Problems of implementation of strategic management to the development of agricultural enterprises in Khmelnytskyi region

The purpose of the article is to determine theoretical and practical principles and problematic aspects of the implementation of strategic management of the development of agrarian enterprises in the Khmelnytskyi region. In accordance with the purpose, the following tasks have been solved: the concept and generalized theoretical approaches to the definition of strategic management, general and specific problems of the implementation of strategic management of the development of agrarian enterprises have been investigated; the main reasons for ineffective implementation of development strategies to agricultural enterprises of the Khmelnytsky region have been identified.

Research methodology. *In the process of research, the following methods have been used: dialectic, analysis, synthesis, scientific abstraction (for a refinement of the categorical-conceptual apparatus of the study); system analysis (for theoretical and methodological generalizations, determination of general and specific problems of the implementation of strategic management of agrarian enterprises development).*

Research results. *According to the results of the study, has been made the conclusion that in Khmelnytsky region, application of development strategies, such as strategies for further development (expansion of market boundaries, improvement of product quality, introduction of new technologies), is very important for more efficient operation of agricultural enterprises; support strategies (increased profitability, support for existing areas, product modification).*

Elements of scientific novelty. *As elements of novelty, general and specific problems of the implementation of strategic management of agrarian enterprises development, as well as the main reasons for ineffective implementation of development strategies at agrarian enterprises of the Khmelnytskyi region have been revealed.*

Practical significance. *The problems of introducing into business practice and increasing the effectiveness of strategic management should be considered as those caused by the consequences of a systemic crisis that coincided in time with the period of reforming the agrarian sector of the economy under market conditions. Therefore, the development of the theory and practice of*

strategic management requires a scientifically grounded approach to its realization based on economically justified advantages reflecting the prospects of economic, technological and social development of agrarian enterprises. Tabl.: 1. Figs.: 1. Refs.: 11.

Keywords: strategic management, development, strategy, agrarian enterprise.

Bielko Ihor Antonovych - competitor, Podilsk State Agrarian and Technical University (13, Shevchenko st., Kamianets-Podilskiyi, Khmelnytskyi reg.)

E-mail: belko-dpi@ukr.net

Белко И.А. Проблемы внедрения стратегического управления развитием аграрных предприятий Хмельниччины

Цель статьи - определить теоретико-практические основы и проблемные аспекты внедрения стратегического управления развитием аграрных предприятий Хмельницкой области.

Методика исследования. Используются методы: диалектический, анализа, синтеза, научной абстракции (при уточнении категориально-понятийного аппарата исследования); системного анализа (теоретические и методологические обобщения, определения общих и специфических проблем внедрения стратегического управления развитием аграрных предприятий).

Результаты исследования. Обобщены теоретические подходы к определению стратегического управления, исследованы общие и специфические проблемы внедрения стратегического управления развитием аграрных предприятий; выявлены основные причины неэффективной реализации стратегий развития в аграрных предприятиях Хмельницкой области. Обоснован вывод, что важным тут является применение таких из них: стратегии дальнейшего развития (расширение границ рынка, повышение качества продукции, внедрение новых технологий) стратегии поддержки (повышение доходности, поддержка существующих направлений, модификация продукции).

Элементы научной новизны. Выявлены общие и специфические проблемы внедрения стратегического управления развитием аграрных предприятий, а также основные причины неэффективной реализации стратегий развития в аграрных предприятиях Хмельницкой области.

Практическая значимость. Развитие теории и практики стратегического управления состоит в научно обоснованном подходе к его реализации на основе экономически аргументированных преимуществ, отражающих перспективы экономического, технологического и социального развития аграрных предприятий. Табл.: 1. Илл.: 1. Библиогр.: 11.

Ключевые слова: стратегическое управление, развитие, стратегия, аграрное предприятие.

Белко Игорь Антонович - соискатель, Подольский государственный аграрно-технический университет (Хмельницкая обл., г. Каменец-Подольский, ул. Шевченко, 13)

E-mail: belko-dpi@ukr.net

Стаття надійшла до редакції 13.02.2018 р.

Фахове рецензування: 16.02.2018 р.

Бібліографічний опис для цитування:

Белко І. А. Проблеми впровадження стратегічного управління розвитком аграрних підприємств Хмельниччини. *Економіка АПК*. 2018. № 4. С. 106-111.

* * *

Новини АПК

Уряд затвердив критерії у сфері охорони прав на сорти рослин

Уряд затвердив критерії, за якими оцінюється ступінь ризику від провадження господарської діяльності у сфері охорони прав на сорти рослин. Відповідна постанова від 21 березня 2018 р. № 200 опублікована на Урядовому порталі.

Згідно з документом до таких критеріїв відносять:

набуття та використання юридичними та фізичними особами прав інтелектуальної власності на сорти рослин згідно з вимогами законодавства з охорони прав на сорти рослин;

проведення експертизи заявки на сорт рослин;

ввезення в Україну садивного матеріалу (насіння) незареєстрованих в Україні сортів рослин.

За встановленими критеріями суб'єкти господарювання належать до одного з трьох ступенів ризику - високого, середнього та незначного.

Визначено періодичність здійснення планових заходів державного нагляду (контролю) Державною службою з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів. Планові заходи здійснюються з такою періодичністю відповідно до ступеня ризику:

з високим - не частіше одного разу на два роки;

із середнім - не частіше одного разу на три роки;

з незначним - не частіше одного разу на п'ять років.

Рішення прийнято на виконання Закону України «Про охорону прав на сорти рослин».

Прес-служба Мінагрополітики України