



УДК 339.43.001.76

Грибан Н. Г.<sup>1</sup>

## СТАНОВЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ПЕРЕРОБКИ АГРАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ

*У статті розглядаються питання застосування стратегічного управління та його місце в діяльності сучасних підприємств переробки аграрної продукції Житомирської області. Визначені недоліки системи стратегічного управління і причини, які стримують його використання на підприємствах. Пропонуються шляхи усунення недоліків щодо впровадження стратегічного управління.*

**Ключові слова:** переробні підприємства, впровадження стратегічного управління, аграрний сектор, стратегія, система стратегічного управління.

### ВСТУП

Україна є великою аграрною європейською країною, продовольча безпека якої залежить від політики держави, економічного становища, світової фінансової кризи, дефіциту бюджетних коштів, фінансового середовища та цілого ряду природних і екологічних факторів, які негативно впливають на стан сільського господарства.

Розвиток переробних підприємств зумовлений сукупністю зовнішніх і внутрішніх факторів, подолання яких вимагає від підприємств конкретних планів дій, тобто впровадження стратегічного управління. Під стратегією управління підприємствами переробки аграрної продукції можна розглядати узагальнену модель дій, спрямованих на досягнення мети через розподіл, координацію та ефективне використання ресурсів [1, с. 483]. У той же час сучасна аграрна економіка припустилася ряду помилок організаційно-управлінського характеру, які призвели до скорочення виробництва аграрної продукції, зниження ефективності використання можливостей аграрних підприємств, зростання безробіття, падіння життєвого рівня населення, посилення соціальної нестабільності в суспільстві тощо.

Вживання і стабільне функціонування підприємств переробки аграрної продукції полягає у створенні конкурентних переваг, що можуть бути досягнуті на основі правильно розробленої ефективної стратегії розвитку підприємства. Впровадження стратегічного управління є одним з основних завдань і умов забезпечення ефективності виробництва. В сучасних умовах виникає потреба в оцінці діючої системи стратегічного управління, у виявленні проблем її

<sup>1</sup> Рецензент – Ходаківський Є. І., д. е. н., професор



функціонування і формування напрямів її удосконалення, які б забезпечували ефективне використання ресурсів, здатність до саморозвитку, підвищення кваліфікації персоналу, реалізації новітніх науково-технічних ідей з метою підвищення рівня економічної безпеки підприємства. Традиційні системи управління є недостатньо гнучкими в динамічному зовнішньому середовищі, що викликає необхідність пошуку сучасних підходів до вирішення завдань формування ефективного стратегічного управління підприємством у реальному секторі економіки.

Вивченням і дослідженням питань функціонування та перспектив розвитку стратегічного управління на переробних підприємствах аграрного сектору займалися вітчизняні та зарубіжні науковці: І. Ансофф, П. Друкер, Г. Мінцберг, М. Портер, Е. Чандлер, Л. А. Євчук, І. А. Ігнат'єва, Л. В. Козак, С. М. Лихолат, В. В. Пастухова, М. В. Присяжнюк та ін. Наразі аналіз нормативно-правових документів, прийнятих в Україні за часів незалежності, що стосуються визначення плану розвитку аграрного сектору чи економіки, загалом показав, що очікуваних результатів не досягнуто [8, с. 105].

На думку В. К. Симоненка, з «прийнятих близько 500 державних програм у повному обсязі не виконано жодної» [7, с. 8]. Подібна ситуація спостерігається з виконанням стратегій і комплексних програм розвитку сільського господарства і села [8, с. 105].

Серед низки суб'єктивних і об'єктивних причин у реалізації проголошених завдань і механізмів сучасні вчені-економісти здебільшого сходяться до таких визначальних [7, с. 8]:

- 1) низька ефективність організаційно-управлінської роботи на вищих рівнях влади;
- 2) політична нестабільність у країні;
- 3) недостатність уваги інноваційним аспектам розвитку.

Стратегічне управління в традиційній схемі практичного використання має низку істотних недоліків, зокрема недостатньо враховується: вплив зовнішнього середовища; творчі, інтуїтивні аспекти управління; узгодження планових рішень і локальних цілей поточного, оперативного та стратегічного планування. С. М. Лихолат вважає, що додаткові труднощі введення в агропромислову діяльність підприємств стратегічного управління на макrorівні пов'язані з недосконалістю банківської, фондової, агробіржової, законодавчої, податкової систем, які не визначають конкретних прав і обов'язків при веденні господарської діяльності аграрними підприємствами. Водночас ці системи спричинили відсутність сформованого діючого середовища, у якому на високому рівні забезпечувалась би легальна конкуренція [4, с. 296]. Зниження ефективності стратегічного управління виникає за рахунок стратегічного позиціонування і вибору стратегічних пріоритетів при розробці та реалізації стратегії. Вітчизняні вчені-економісти



стверджують: «Формування власної стратегії означає, насамперед, пропозицію якісно відмінної споживчої цінності аграріями... Якість сільськогосподарської продукції, її екологічність, відмова від застосування хімічних стимуляторів росту рослин і тварин можуть стати концептуальними ознаками філософії аграрного бізнесу в Україні...» [3, с. 115].

Для більшості керівників і менеджерів підприємств впровадження стратегічного управління є досить новим явищем. Більшість з них вбачають необхідність застосувати ті системи, які дають швидкий результат і не потребують додаткових коштів. Керівники не розуміють, що впровадження стратегічного управління дасть можливість розвиватись підприємству в довгостроковій перспективі та бути конкурентоспроможним. Управлінська діяльність має бути спрямована не на досягнення короткострокових цілей екстенсивними методами, а на створення стратегії, що враховуватиме прогресивні тенденції розвитку середовища і можливості адаптації чи впливу на них [2, с. 105–106; 5, с. 5].

Процес становлення і розвитку стратегічного управління на підприємствах переробки аграрної продукції є складним з огляду на багатогранність досліджуваного явища. При цьому стратегічне управління можна розглядати як сукупність елементів, взаємодія між якими забезпечує формування і досягнення цілей під час реалізації стратегії розвитку організації; процес, націлений на досягнення стратегічної відповідності між організацією та зовнішнім середовищем [6, с. 139].

#### **ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ**

Мета статті – розкрити процес становлення і розвитку стратегічного управління на підприємствах переробки аграрної продукції в Житомирській області. У ході дослідження використовувалися праці вітчизняних учених з проблем вивчення розвитку стратегічного управління та досвід керівників і менеджерів сучасних підприємств, що забезпечило необхідний рівень ефективності у вирішенні поставленої мети.

#### **РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Стратегічне управління на переробних підприємствах Житомирської області на сьогоднішній день знаходиться на стадії зародження. Більшість підприємств, які здобули самостійність, все ще не мають стратегічного бачення своєї діяльності. Вони зорієнтовані виключно на виживання, яке забезпечить успіх лише у короткостроковому періоді. В основному діяльність підприємств зводиться до вирішення поточних стратегічних проблем, пов'язаних з формуванням цін, прибутку, пошуку ринків збуту, що в результаті дає лише короткочасний ефект. Керівники, вирішуючи поточні проблеми,



залишають поза увагою тенденції стратегічного стану підприємства на зовнішньому ринку, що приводить до запізнілої реакції на зміни, які відбулись. Повільний розвиток стратегічного управління на переробних підприємствах призводить до виникнення нових проблем, які потребують визначення стратегічних пріоритетів і розробки стратегії для досягнення мети з урахуванням власних можливостей та потреб ринку. Тільки ініціативні, стратегічно зорієнтовані підприємства можуть забезпечити довготривалий успіх. Сучасні великі підприємства на Житомирщині застосовують стратегічне управління і вже не уявляють своєї діяльності без використання його елементів.

Серед них є ряд підприємств, які вже досить тривалий час впевнено і цілеспрямовано використовують стратегічне управління у своїй діяльності. Зокрема, це: державне підприємство «Житомирський лікєро-горілочний завод», ТДВ «Житомирські ласощі», ПАТ «Житомирський маслозавод», ПАТ «Новоград-Волинський хлібзавод», ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» ТОВ «Брусилівський маслозавод», «Брусилівські ковбаси» та ін. Існують підприємства, які, використовуючи свій потенціал, пристосувались до нових умов зовнішнього середовища, успішно розробляють стратегію розвитку і частково застосовують систему стратегічного управління. Використання стратегічного управління в господарській практиці переробних підприємств характеризується рядом проблем загального та специфічного характеру.

Ситуація, яка склалася, характеризується динамічними змінами, що підштовхують одні підприємства стати монополістами, а інші – зникнути з ринку. В різних галузях складаються різноманітні ситуації, що вимагають від підприємств адекватних реакцій на зміну форм, розмірів, механізмів функціонування і конкуренції. Результати опитування респондентів показали, що стратегічне управління найбільш притаманне приватним підприємствам, – так вважають 62 % керівників та 59 % менеджерів (рис. 1).

Результати опитування керівників підприємств різних форм власності дали змогу виявити особливості використання стратегічного управління. На деяких підприємствах стратегія представлена лише у вигляді формалізованого документу. Проведене дослідження на переробних підприємствах дало підстави визначити причини, які перешкоджають використанню стратегічного управління на них (рис. 2).

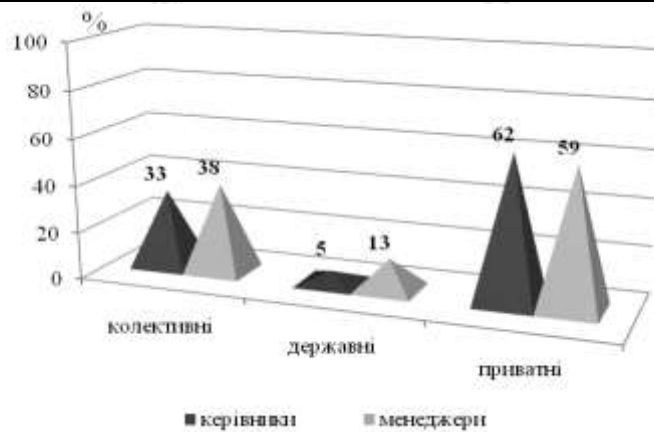


Рис. 1. Форми власності підприємств переробки аграрної продукції, яким притаманне стратегічне управління

Джерело: власна розробка

Незадовільний фінансовий стан є головною перешкодою для всіх без винятку підприємств. З цією думкою погодились 48,2 % менеджерів та 41,1 % керівників. На другому місці серед проблем виявлено зміни у законодавчій базі. Держава не визначає конкретних прав та обов'язків при веденні господарської діяльності підприємства. Законодавча і податкові системи спричинили відсутність сформованого діючого середовища, в якому на належному рівні забезпечувалась легальна конкуренція. Складні методики, які не адаптовані до вітчизняних реалій, терміновість у прийнятті управлінських рішень є значними проблемами для підприємств переробки аграрної продукції.

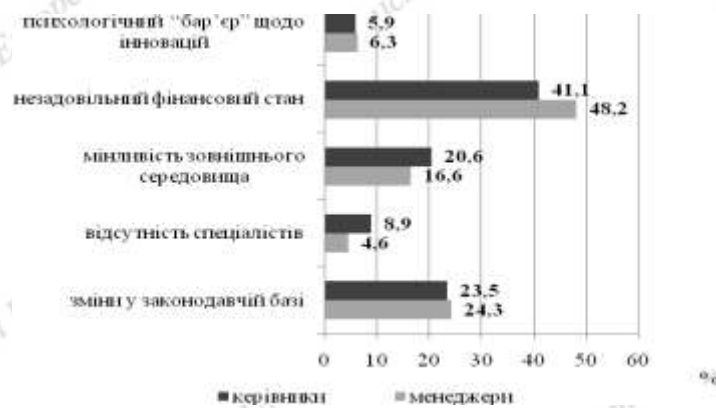


Рис. 2. Причини, які перешкоджають використанню стратегічного управління на переробних підприємствах аграрного сектору

Джерело: власна розробка

Впровадження стратегічного управління на переробних підприємствах передбачає, як має поводитись підприємство на даний



момент, щоб досягти успіху у майбутньому, враховуючи зміни в зовнішньому середовищі. При цьому більша частина керівників і менеджерів підприємств зазначає, що система стратегічного управління має ряд недоліків і недоопрацювань (рис. 3).

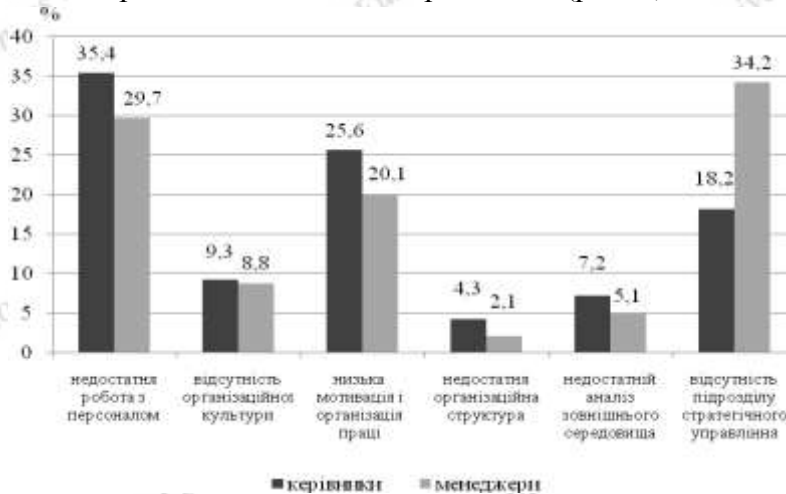


Рис 3. Недоліки, які мають місце в системі стратегічного управління  
Джерело: власна розробка

За результатами опитування керівників підприємств виявлено такі основні недоліки: недостатня робота з персоналом – 35,4 %, низька мотивація і організація праці – 25,6 %, відсутність підрозділу стратегічного управління – 18,2 %. У той же час менеджери підприємств (34,2 %) головним недоліком відзначили відсутність підрозділу стратегічного управління. Дослідження показали, що перед керівниками переробних підприємств виникає необхідність в опануванні сучасним практичним інструментарієм і елементами стратегічного управління, які дадуть змогу визначити зміну процесів у зовнішньому оточенні та визначити ступінь їх впливу на підприємство. Застаріла практика управління, стереотипи і недостатній рівень кваліфікації персоналу приводять підприємства до втрати ринкової орієнтації. Сучасним менеджерам важко орієнтуватися в системі стратегічного управління, адже основні засади і підходи стратегічного управління на українських підприємствах запозичені переважно з розробок зарубіжних учених і практики американських, японських, європейських корпорацій з огляду на те, що досвід України у цій сфері невеликий.

Слід відмітити, що впровадження стратегічного управління на підприємствах переробки аграрної продукції передбачає організацію і здійснення професійної діяльності із стратегічного аналізу, розвитку, реалізації і контролю стратегії, направленої на досягнення місії та цілей його функціонування. Підготовчий етап впровадження системи стратегічного управління починається з формулювання місії, формування дерева цілей і розробки ієрархії стратегій. Також до етапу



підготовки можна зарахувати формування норм, нормативів, обмежень, процедур, методів, алгоритмів та ін. Створення нормативного забезпечення залежить від складності стратегічного управління, на яке орієнтується переробне підприємство. Великий обсяг підготовчих робіт можна виконувати паралельно з розробкою стратегій, що забезпечить швидший темп запровадження стратегічного управління. Але слід пам'ятати, що цей етап проходить в умовах оперативної діяльності підприємства з виконання затверджених планів.

Проведене опитування експертів у вивченні стратегічного управління підтверджує, що стан стратегічного управління на сучасних переробних аграрних підприємствах є незадовільним (рис. 4). Серед опитаних експертів 46,7% зазначили, що стратегічне управління на сучасних підприємствах є проблемним, 31,1% вважають його стан задовільним, 17,8% зазначили, що «важко відповісти», і 4,4% відзначили його перспективним. Експерти стверджують: в сучасних умовах необхідність стратегічного розвитку підприємства у більшій мірі визначається зовнішніми економічними факторами, ніж усвідомленням того, що стратегічне управління потребує удосконалення із середини, необхідності системного підходу і впровадження технологічно-управлінських інновацій.

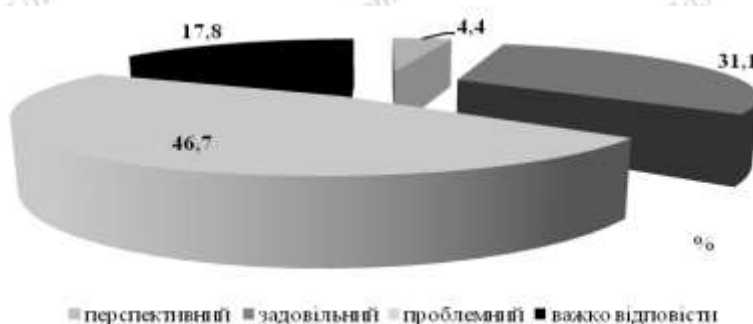


Рис 4. Оцінка експертами стану стратегічного управління на переробних аграрних підприємствах

Джерело: власна розробка

Стратегічне управління на підприємствах переробки продукції аграрного сектору Житомирської області є важливим і невід'ємним процесом основної їх діяльності. В інтересах кожного керівника підприємства і менеджерів – ефективний інструмент оцінки їх діяльності в проекції досягнення стратегічних цілей. Разом з тим процес стратегічного управління переходить від теоретичного до практичного застосування. Показником цього є розуміння необхідності доведення стратегії до своїх працівників, використання ключових показників ефективності в операційній діяльності, розуміння важливості чіткого формулювання цілей і постановки їх перед управлінцями середнього рівня та співробітниками підприємства.



### **ВИСНОВКИ**

Впровадження стратегічного управління є однією з основних умов забезпечення ефективності виробництва. Зважаючи на те, що підприємства часто мають проблеми з адаптуванням до змінних умов зовнішнього середовища, необхідно якнайшвидше запровадити систему стратегічного управління, що не тільки допоможе у розв'язанні окремої проблеми, а й посприє підвищенню ефективності його господарської діяльності. При цьому застосування стратегічного управління на підприємствах переробки аграрної продукції вимагає від керівників і менеджерів вирішення ряду питань, зокрема:

- чіткого встановлення мети і цілей діяльності підприємства, його планів на майбутнє з урахуванням реальних можливостей;
- повного аналізу зовнішнього середовища, наявності інформації про зміни, які відбуваються в ньому, для того щоб вчасно адаптувати підприємство;
- систематичного підвищення рівня кваліфікації працівників і обміну досвіду між ними;
- підвищення мотивації праці персоналу (кар'єрний ріст, премія, підвищення зарплатні тощо).
- встановлення чітких правил на підприємстві, підвищення рівня організаційної культури та улагодження роботи всіх підрозділів;
- встановлення чіткої ієрархії, де кожен відповідає за виконання своєї роботи;
- створення відділу стратегічного управління з кваліфікованими працівниками.

Подальші дослідження спрямовані на розробку і впровадження системи стратегічного управління в діяльність переробних аграрних підприємств.

### **СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ**

1. Економічна енциклопедія : у 3-х т. / редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Академія, 2002. – Т. 3. – С. 483.
2. Євчук Л. А. Стратегічний менеджмент як механізм забезпечення / Л. А. Євчук // Економіка АПК. – 2011. – № 9. – С. 104–107.
3. Козак Л. В. Концептуальні підходи до формування стратегій сільськогосподарських підприємств / Л. В. Козак // Економіка АПК. – 2011. – № 9. – С. 110–116.
4. Лихолат С. М. Місце стратегічного управління в діяльності підприємств / С. М. Лихолат, Н. М. Майданська // Науковий вісник. – 2005. – № 15. – С. 295–297.
5. Присяжнюк М. Про необхідність та напрями поглиблення аграрної реформи / М. Присяжнюк, П. Саблук, М. Кропивко // Економіка України. – 2011. – № 6. – С. 4–16.
6. Сіменко І. В. Стратегічне управління сільськогосподарським підприємством на основі концепції організаційних змін / І. В. Сіменко, М. В. Гукова // Економіка АПК. – 2011. – № 6. – С. 139–143.
7. Симоненко В. К. Становлення інноваційної моделі розвитку економіки України: проблеми центральної влади і регіонів / В. К. Симоненко // Регіональна економіка. – 2009. – № 3. – С. 8.
8. Якубів В. М. Концептуальні засади стратегії збалансованого розвитку аграрних підприємств / В. М. Якубів // Економіка АПК. – 2011. – № 4. – С. 104–107.

*Дата надходження до редакції – 07.10.2013 р.*