

УДК 338.431.4

І. В. Закалюжна,
студент, МАУП

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Визначено особливості розробки стратегії та принципи, що забезпечують найбільш швидке досягнення поставлених стратегічних цілей аграрних підприємств. Досліджено загальні чинники, що впливають на подальшу діяльність. Удосконалено методіку формування економічної стратегії у сільському господарстві.

Сучасна макроекономічна політика не забезпечує необхідних умов для розвитку виробництва, в результаті чого аграрним підприємствам важко зорієнтуватися. У зв'язку з цим економічна стійкість в сільському господарстві багато в чому залежить від розробки економічної стратегії як чинника підвищення економічної стійкості. На сьогодні не сформовано систему організації фінансово-економічного стану аграрних підприємств, відсутня методика розробки стратегії розвитку аграрних підприємств.

Стратегія підприємства — це розрахована на перспективу система заходів, що забезпечує досягнення конкурентних цілей, поставлених підприємством. Тобто це сукупність усіх дій, включаючи набір правил і прийомів, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства.

Серед головних обставин, на які організації необхідно реагувати, варто виділити насамперед зростання глобалізації, більш інтенсивну конкуренцію, високі ціни на сировину та матеріали, скорочення життєвого циклу виробів, труднощі в одержанні коштів на дослідження й розробки, необхідність постійно збільшувати внутрішню гнучкість і адекватність організації, впроваджувати нові форми кооперації, у тому числі міжнародну.

При розробці стратегії дослідження проводиться за трьома основними напрямками: вивчається ситуація в макросфері, тобто економіка, правове регулювання і керування, політичні процеси, стан природної сфери і ресурсів, науково-технічного і технологічного розвитку суспільства, інфраструктури тощо; ситуація в галузі й умови конкуренції в ній — це економічні

показники, що характеризують галузь, конкурентні сили, що діють у ній, і ступінь їх впливу, фактори, що впливають на зміну в структурі конкурентних сил галузі, привабливість галузі з погляду перспектив одержання прибутку вище середнього тощо; внутрішнє середовище організації: кадри організації, їх потенціал, кваліфікація, інтереси тощо; організація управління; виробництво, що включає організаційні, операційні і техніко-технологічні характеристики і наукові дослідження і розробки; фінанси організації; організаційна культура.

Розглядаючи питання розробки економічної стратегії аграрного підприємства, важливо підкреслити, що його діяльність в аграрній сфері певною мірою зумовлена специфікою цієї галузі: вироблена тут продукція бере участь у подальшому процесі виробництва; сезонність виробництва; специфічна організація трудових процесів у галузях рослинництва і тваринництва; виконавець не має постійного місця роботи; цінова нееластичність попиту на продукти сільського господарства; велика кількість розрізнених товаровиробників створює умови для високого рівня конкурентноздатності на ринку сільськогосподарських товарів.

Складовими елементами економічної стратегії є окремо взяті стратегії підприємства (товарна, цінова, кадрова тощо), вони повинні бути орієнтовані на зовнішнє і внутрішнє середовище діяльності підприємства. Це означає, що результати реалізації керівництвом підприємства стратегічних рішень тією чи іншою мірою зумовлені, з одного боку, впливом самих стратегічних рішень на процеси, що проходять у внутрішньому і зовнішньому середовищах, з іншого — впливом цих сфер на характер рішень. Від того, на-

скільки якісно та грамотно будуть ураховуватися особливості цієї галузі при створенні й реалізації економічної стратегії, залежить у цілому успіх діяльності, оскільки ігнорування цих особливостей зведе всі зусилля підприємства нанівець.

Без стратегічних змін навіть найбільш обґрунтована стратегія може виявитися неефективною. Останніми роками значно змінилася парадигма розробки стратегії підприємства. Кінцевим продуктом стратегії розвитку аграрного підприємства, на наш погляд, буде структура організації і зміни, що дають їй змогу сприймати зміни в зовнішньому середовищі. Їх здійснення в організації створює умови, необхідні для реалізації обраної стратегії. Стратегічний центр зміщується з "вершини" підприємства на найрізноманітніші сфери (рівень цехового управління, відповідальних за збут тощо), тобто за правилом "спочатку структура, потім стратегія". Результатом функціонування системи стратегічного планування є сукупність взаємозалежних планових документів, у яких відображені прийняті стратегічні рішення й розподіл ресурсів.

Нові економічні умови потребують використання принципів планування в сільському господарстві, що більш повно відповідають конкретним умовам перехідного періоду, перспективам розвитку виробничих відносин на селі. Серед них найбільш істотним є, на наш погляд, індикативний, або рекомендаційний, характер планування стосовно товаровиробників. Методика формування економічної стратегії в сільському господарстві включає аналіз власного потенціалу (маркетинг, фінанси і бухгалтерський облік, виробництво, персонал, а також організаційну культуру і менеджмент); аналіз загальної ситуації в галузі і конкуренції в ній (розмір ринку, число конкурентів, кількість покупців і їх фінансові можливості тощо); складання переліку зовнішніх загроз і можливостей. Проаналізувавши зовнішні небезпеки і нові можливості, привівши у відповідність до них внутрішню структуру, підприємство може приступати до вибору стратегії, що складається зі стадій розробки, доведення й оцінки. При розробці стратегії аграрного підприємства, а саме в сільському господарстві доцільно використовувати методику виділення стратегічних зон господарювання (СЗГ) на основі перспектив зростання і рентабельності, очікуваного рівня нестабільності, головних факторів успішної конкуренції, обсягу капітальних вкладень, що організація може виділити на розвиток СЗГ і рівні рентабельності в них тощо.

Аграрні підприємства сьогодні відійшли від

стратегічного планування своєї діяльності, проте їх подальший розвиток залежить від щорічного складання планів. Тому рекомендується включити до їх змісту такі розділи: план-договір на реалізацію продукції, основні економічні показники, заходи щодо поліпшення й використання земельних угідь, виробничі програми з рослинництва і тваринництва та розрахунок витрат на їх здійснення, калькуляцію собівартості сільськогосподарської продукції і фінансовий план. Розрахунки до річного плану мають обов'язково включати три групи показників: виробничі, фінансові, соціальні.

Успішний розвиток аграрних підприємств у майбутньому залежить не тільки від наявності ринків збуту, а й від здатності забезпечити себе необхідними ресурсами в достатній кількості і належної якості. Вони мають турбуватися про наявність альтернативних джерел постачання стратегічних ресурсів: палива, енергії, кваліфікованих кадрів. Тому концепція економічної стратегії аграрних підприємств повинна полягати у виборі їх генеральної мети діяльності, формуванні стратегії, розробці стратегічних планів і контролі їх виконання. Розробляючи стратегію аграрного підприємства, слід особливо увагу приділяти зонам стратегічних ресурсів, у яких стикаються інтереси різних організацій.

При виборі економічної стратегії необхідне приведення організаційної структури аграрного підприємства у відповідність з конкретними вимогами вибраної стратегії. Дослідження засвідчили, що головна причина полягає в тому, що на більшості підприємств впровадження стратегії здійснювалося в рамках існуючих організаційних структур управління, без суттєвої перебудови форм і методів управління, систем контролю. Керівництво приділяє основну увагу досягненню поточних цілей, питанням оперативного управління. Зміст пропонованої організаційної структури полягає в тому, щоб розвантажити вище керівництво підприємства від вирішення оперативних, поточних завдань шляхом виділення у складі організації стратегічних господарських підрозділів, надання їм статусу центрів прибутку з власною генеральною метою, незалежною від цілей інших підрозділів.

Література:

1. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. — К.: Знання, 2006. — 366 с.
2. Нелеп В.М. Планування на аграрному підприємстві: Підручник. — 2-ге вид., перероб. та доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 495 с.

Стаття надійшла до редакції 11.08.2009 р.