

УДК 631.1:005.21

Н. В. Муртазіна,

аспірант, Національний університет біоресурсів та природокористування України

## НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

*У статті розглянуто проблеми використання потенціалу організації та визначено напрями стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств. Досліджено вплив факторів зовнішнього середовища як реальних можливостей забезпечення розвитку підприємницьких структур.*

*In the article the problems of the use of potential of organization are considered and directions of strategic development of agricultural enterprises are certain. Influence of factors of external environment is investigational as the real possibilities of providing of development of enterprise structures.*

*Ключові слова: стратегічні зміни, стратегічний потенціал, ресурсний потенціал, розвиток підприємницьких структур, синергійний ефект, адаптованість до змін.*

*Key words: strategic changes, strategic potential, resource potential, development of enterprise structures, synergistic effect, adapted to the changes.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Динамічний розвиток сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах ринкової економіки можливо забезпечити шляхом сформованої системи управління їх конкурентоспроможністю. При цьому повинні враховуватись фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. З розвитком глобальних та євроінтеграційних процесів підвищується значимість факторів зовнішнього середовища як реальних можливостей забезпечення стратегічного розвитку підприємств. У цьому зв'язку потребує удосконалення система управління формуванням і використанням можливостей. Складовою цієї системи є її потенціал, який у просторі та часі повинен упереджувально адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Це потребує розробки нового теоретико-методологічного підходу до формування ефективної системи менеджменту як цілісності та її підсистем: управління стратегічним розвитком організаційних формувань, їх конкурентоспроможністю, потенціалом, результативністю, антикризовою діяльністю.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Розв'язанню вищеперахованих проблем присвячені праці багатьох вітчизняних та іноземних дослідників: І. Ансоффа, М. Портера, М.П. Войнаренка, О.Д. Гудзинського, Й.С. Завадського, В.Д. Нємцова, Г.В. Осовської, Н.М. Ушакової, А.І. Федулової, Г.В. Чернеги та інших.

### ЦІЛЬ РОБОТИ

Метою даної статті є дослідження стану стратегічного управління у вітчизняних підприємствах та визначення напрямів стратегічного розвитку підприємств агропромислового комплексу з врахуванням складових їхнього стратегічного потенціалу.

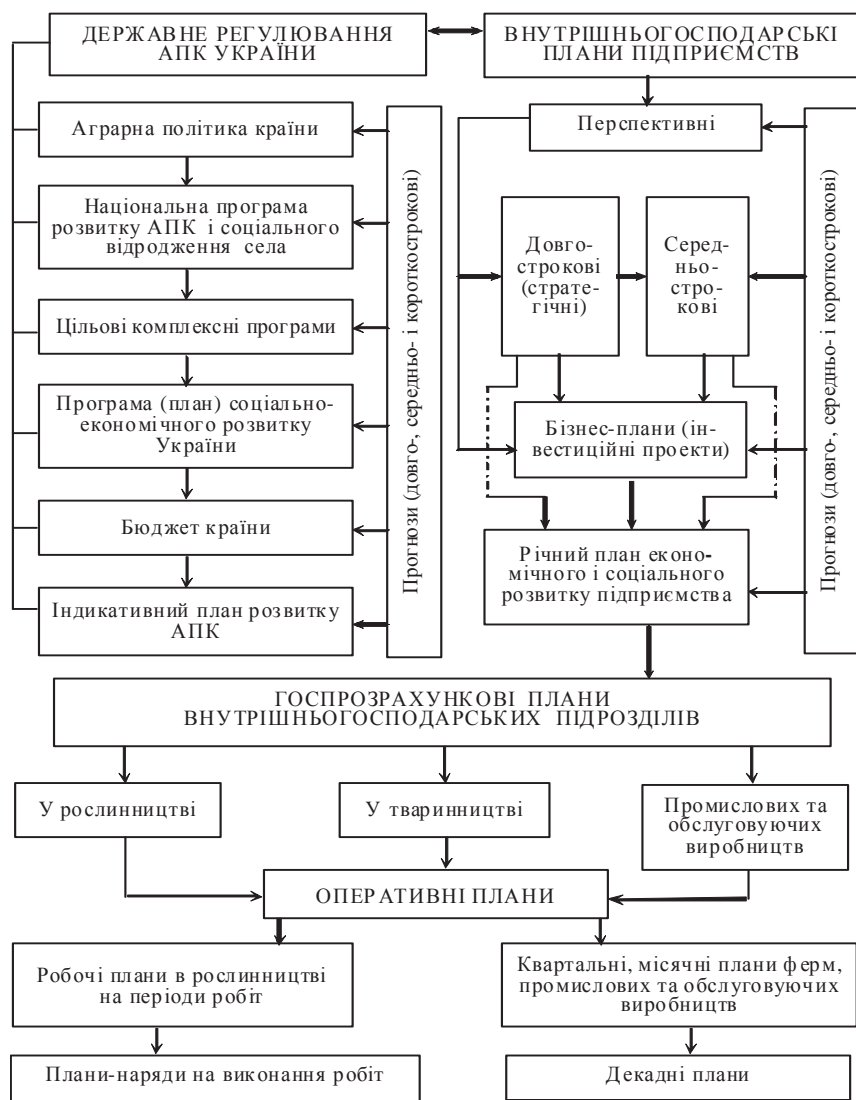
### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Внаслідок змін форм господарювання, удосконалення процесів, що відбуваються у зовнішньому середовищі діяльності, перед організаціями постають чисельні проблеми. Сьогодні виживання й розвиток організації в довгостроковій перспективі залежить від уміння своєчасно передбачити зміни на ринку й відповідно адаптувати свою діяльність, змінюючи асортимент продукції та послуг, форми обслуговування, збутову мережу, організаційну структуру, інші елементи внутрішнього потенціалу.

За органічної єдності всіх видів планів підприємств (рис. 1) провідна роль належить перспективним планам. Особливо це стосується сільськогосподарських підприємств, яким доводиться мати справу зі значними за своїми результатами виробничими процесами, які на довгий час визначають шлях розвитку господарства або впродовж багатьох років негативно впливають на довільне прийняття рішень з питань виробництва. Так, важливою умовою досягнення високої урожайності культур є дотримання сівозмін, розрахованих на кілька років. Крім того, є багато виробничих процесів, що здійснюються протягом декількох років (вищесказані багаторічні насадження, формування основного стада) [6, с. 60].

За адміністративно-командної системи управління найпоширенішою формою перспективного планування були п'ятирічні плани, які у директивному порядку розроблялися на всіх рівнях управління — від загальнодержавного до підприємства. У разі створення нових аграрних підприємств, зміні їх спеціалізації розроблялись довгострокові (8—10 років) плани організаційно-господарського влаштування.

В умовах ринку, коли стрімко зростає рівень



**Рис. 1. Схема внутрішньогосподарського планування в системі державного регулювання АПК України**

нестабільності діяльності підприємств, збільшується конкуренція між ними, така директивна система планування стає неієдздатною. На зміну традиційному перспективному плануванню приходить стратегічне. Головна особливість стратегічного мислення менеджерів полягає у відсутності припущення, що майбутнє має бути обов'язково кращим від минулого. Тому основним завданням в діяльності керівників є виявлення тих напрямів, небезпек, шансів, а також окремих надзвичайних ситуацій, які здатні змінити існуючі тенденції.

На сьогодні спрямованість на організацію майбутнього стає необхідною складовою стратегічного мислення менеджерів, а стратегічний менеджмент розглядається як обов'язковий елемент загальної системи управління організацією. За умов конкуренції організація сама визначає цілі на майбутнє, добивається конкурентних переваг, здійснює стратегічний вибір і послідовно втілює його в програму дій.

Значення стратегічно орієнтованої поведінки,

що дає змогу організації виживати в довгостроковій перспективі, значно зросло для суб'єктів господарювання нашої країни. В цьому зв'язку всі організації за умов конкурентного середовища, що формується, мають не тільки концентрувати увагу на внутрішньому стані справ, але й розробляти довгострокову стратегію, яка дала б змогу їм встигати за змінами, що відбуваються. В минулому більшість організацій могла успішно функціонувати, звертаючи основну увагу на короткострокову перспективу, на внутрішні проблеми, пов'язані з підвищенням ефективності різних напрямів поточної діяльності.

Нині, хоча й не знімається завдання раціонального використання потенціалу організації в поточній діяльності, винятково важливим стає здійснення такого управління, яке забезпечило б адаптацію організації до середовища, що швидко змінюється. Прискорення змін у середовищі діяльності, поступове насичення вітчизняного ринку, поява нових запитів і зміна позиції споживачів, зростання конкуренції за ресурси, глобалізація бізнесу, поява нових можливостей для розвитку, пов'язаних з досягненнями сучасних технологій, розвиток інформаційних мереж — ці чинники привели до зростання значення стратегічного управління

й необхідності його використання в практичній діяльності вітчизняних організацій.

Визначення стратегічного потенціалу підприємства ґрунтується на використанні системного підходу до розгляду умов та результатів функціонування підприємства, його ціле визначення. Згідно з цим підходом підприємство розглядається як система ресурсів, які вступають до взаємодії та зумовлюють досягнуті результати [7, с. 119].

Основними видами ресурсів, що використовуються, є:

- 1) технічні ресурси (особливості виробничого обладнання, інвентар, необхідні матеріали та інше);
- 2) технологічні ресурси (динамічність технології, наявність конкурентоспроможних ідей, наукові розробки та інше);
- 3) кадрові ресурси (кваліфікаційний, демографічний склад робітників, їх спроможність адаптуватися до зміни цілей підприємства);
- 4) просторові ресурси (характер виробничих

приміщень, територій підприємства, комунікації, можливість розширення та інше);

5) ресурси організаційної структури системи управління (характер та гнучкість керуючої системи, швидкість проходження керуючих впливів та інше);

6) інформаційні ресурси (характер інформації про внутрішні можливості підприємства та зовнішнє середовище, можливість її розширення, підвищення ймовірності та інше);

7) фінансові ресурси (стан активів, ліквідність, можливість та обсяги отримання кредитів та інше).

Рівень стратегічного потенціалу підприємства визначається:

— по-перше, складом та сучасним станом системи наявних ресурсів;

— по-друге, ступенем відповідності ресурсного потенціалу стратегічним цілям та завданням підприємства;

— по-третє, спроможністю ресурсного потенціалу забезпечити стійкість господарської системи до впливу зовнішнього середовища та внутрішню гнучкість (адаптованість).

Цілком погоджуємося з думкою науковців (О.Д. Гудзинський, С.М. Судомир, Т.О. Гуренко), що формування управлінського потенціалу сільськогосподарських підприємств є головним принципом їхнього розвитку та забезпечення конкурентоспроможності в умовах ринкових перетворень. Розв'язання такої задачі покладається на систему менеджменту, яка на принципах збалансованості потенціалу підсистем повинна забезпечити синергійний ефект у процесі господарської діяльності, сформувати конкурентні переваги та в динаміці розвивати потенціал підприємства за структурою, кількісними і якісними параметрами відповідно до змін зовнішнього середовища та обраних стратегій [3, с. 151—152].

За результатами останніх досліджень встановлено, що лише близько 6—10 відсотків сільськогосподарських підприємств підготовлені працювати в умовах швидких динамічних змін, а переважна більшість керівників не схильні до ризику та визначення напрямів стратегічного розвитку власних підприємств, в результаті чого спостерігається висока збитковість або невисокий рівень прибутковості підприємницьких структур.

Таким чином, система менеджменту найбільшою мірою впливає на кінцеві результати господарювання. Це підтверджується й високим ступенем тісноти зв'язку між потенціалом системи менеджменту і результативними показниками господарювання. В той же час форми власності й організаційні форми господарювання слабо впливають на кінцеві результати виробничо-господарської діяльності та соціально-економічного розвитку підприємницьких структур.

### ВИСНОВКИ

Концептуальний підхід щодо обґрунтування концепції розвитку підприємства як головного напрямку

в його виробничо-господарській та комерційній діяльності, повинен бути покладений в основу:

1) визначення цільової спрямованості підприємства та його потенціалу;

2) визначення цільової спрямованості управління потенціалом;

3) визначення типів поведінки та реакції організації, моделей їх функціонування;

4) визначення типу систем та структур управління потенціалом;

5) формування системи управління стратегічним потенціалом, адекватної концепції розвитку підприємств та потенціалу стратегій розвитку.

При обґрунтуванні стратегій розвитку підприємств доцільно враховувати рівень їх економічного стану, обрані типи поведінки, моделі функціонування. Це дозволить підвищити рівень обґрунтованості рішень щодо:

— вибору стратегій розвитку підприємств, адекватних сформованим їх можливостям;

— цільових програм стратегічного розвитку підприємств;

— кількісних і структурних параметрів потенціалу підприємств за їх видами;

— вибору критеріїв та показників для оцінки та ефективності управління потенціалом;

— обґрунтування механізмів управління використанням потенціалу підприємств.

### Література:

1. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / Науч. Ред. и предисл. Л.И. Евенко. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.

2. Войнаренко М.П., Раденська А.П., Філінюк В.Р. Проблеми реформування економіки України. — К.: Логос, 1999. — 259 с.

3. Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): монографія. — К.: ІПК ДСЗУ, 2010. — 212 с.

4. Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О., Ушакова Н.М. Економіка торгівельного підприємства. — К.: Хрещатик, 1999. — 800 с.

5. Менеджмент організації / За загальною редакцією Л.І. Федулової: підручник для студентів ВНЗ, які навчаються за напрямом "Менеджмент" — К.: Либідь, 2003. — 446 с.

6. Нелеп В.М. Планування на аграрному підприємстві: підручник / Нелеп В.М. — 2-ге вид., перероб. та доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 495 с.

7. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. — К.: Кондор, 2003. — 196 с.

8. Чернега В.В. Формування механізму забезпечення стійкості підприємств на основі розвитку підприємництва: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.06.01 "Економіка, організація і управління підприємствами" / Чернега В.В. — К., 2006. — 20 с.

Стаття надійшла до редакції 03.10.2011 р.