

Т. Г. Вяткіна,

к. е. н., докторант кафедри економіки підприємства і управління трудовими ресурсами,
Луганський національний аграрний університет

МЕТОДОЛОГІЯ РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

T. Viatkina,

Ph.D., doctorant of Department of economics and HR management Lugansk National Agrarian University

METHODOLOGY OF DEVELOPMENT OF STRATEGIES FOR MANAGING THE RESOURCE POTENTIAL OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

У рамках загальної методології стратегічного управління акцентовано увагу на необхідність використання системного підходу в стратегічному управлінні ресурсним потенціалом сільськогосподарських підприємств. Запропоновано концепцію стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємства. Встановлено, що методологія розробки стратегії управління ресурсним потенціалом базується на застосуванні принципів, специфічних методів прийняття стратегічних рішень та засобів їх практичної реалізації, які дають змогу підприємствам раціонально використовувати свій ресурсний потенціал. Узагальнено теоретичні здобутки та сформовано авторський підхід до принципів, які використовують при реалізації стратегії в стратегічному управлінні ресурсним потенціалом. Розглянуті чинники, що стримують вихід аграрних підприємств на траєкторію сталого розвитку та впливають на їх стратегічний стан.

As part of the overall methodology of strategic management, emphasis is put on the need to deploy the systematic approach to strategic management of resource potential at agricultural enterprises. The concept of strategic management of an entity's resource potential is proposed. It has been established that the methodology of development of resource potential management is based on application of the principles, specific techniques for making strategic decisions and their implementation tools that enable businesses to efficiently utilise their resource potential. Theoretical findings are generalized and the author's approach to the principles used in the implementation of the strategy in the strategic management of resource potential is formed. Factors are considered which constrain the agricultural enterprises on their way towards sustainable development and influence their strategic position.

Ключові слова: концепція стратегічного управління ресурсним потенціалом, принципи реалізації стратегії управління ресурсним потенціалом підприємства, модель формування стратегії управління ресурсним потенціалом, фактори, що впливають на формування стратегії ресурсного потенціалу підприємства.

Key words: the concept of resource potential strategic management, principles of realizing the management strategy for an entity's resource potential, a model of resource potential management strategies formation, the factors influencing the strategy of an entity's resource potential formation.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

У сучасних умовах питання стратегічного управління ресурсним потенціалом набувають нового змісту та вимагають переосмислення підходів до формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. Головним завданням аграрних підприємств є подолання негативних тенденцій уповільненого економічного зростання, зупинення спаду виробництва, зміцнення та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу. Сьогодні більшість підприємств АПК функціонують в умовах посилення міжнародної конкуренції на фоні негативних наслідків фінансово-економічної кризи. В таких умовах особливої гостроти набувають питання забезпечення управлінської діяльності з використанням передових технологій побудови стратегії раціонального використання та розподілу ресурсів підприємства в умовах внутрішньої координації зусиль щодо прийняття управлінських рішень, здійснення стратегічного передбачення та адаптації до змін зовнішнього середовища.

НЕВИРІШЕНІ ЧАСТИНИ ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Розроблення стратегій управління стає все більш актуальною для аграрних підприємств, котрі функціонують в умовах жорсткої конкуренції між вітчизняними та зарубіжними товаровиробниками. Однак деякі аспекти методологічного характеру стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємств АПК донині не отримали належного наукового розроблення. Складність та багатоаспектність питань методології стратегічного управління, недостатня розробленість стратегії управління ресурсним потенціалом обумовили мету дослідження, його актуальність, наукову та практичну значимість.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Наукові дослідження питань пов'язаних зі стратегічним управлінням знайшли своє відображення в працях багатьох учених-економістів: І. Ансофф, Д. Андерсон, К. Боумен, Дж. Гелбрейт, П. Друкер, Дж. Дунган, Б. Карлоф, Ж.-Ж. Ламбен, К. Макконел, М.Х. Мескон, Е. Мюррей,



Рис. 1. Модель формування стратегії управління ресурсним потенціалом підприємства

Джерело: власна розробка.

М. Портер, В. Гончаров, В. Богачов, І. Ігнат'єва, Т. Калінеску, В. Месель-Веселяк, В. Ткаченко. Однак на сьогодні ще не сформувалося єдиної думки щодо характеру стратегії, і, як наслідок, однозначності підходів щодо розроблення методології стратегічного управління ресурсним потенціалом сільськогосподарських підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Як справедливо зауважує Ю. Лопатинський [1], дослідження стратегічних напрямів розвитку вітчизняних аграрних підприємств повинно відбуватися з урахуванням його специфіки, до якої необхідно віднести:

- значний рівень конкуренції у секторі (коли безліч виробників продають стандартизовану продукцію) на фоні значно нижчого його рівня у галузях-контрагентах, в умовах недостатності державних сільськогосподарських програм;

- неможливість широкого використання в якості об'єкта вільної купівлі-продажу землі як основного засобу сільськогосподарського виробництва, необхідність державного регулювання та встановлення обмежень цього процесу;

- тривалість періоду та складність формування ринку землі в умовах вітчизняної економіки;

- значний вплив глобалізації аграрних ринків;
- наявність тривалих традицій та елементів консерватизму поведінки селян;

- яскраво виражена сезонність виробництва; велика тривалість операційного циклу, вагомі авансові витрати коштів і значне незавершене виробництво.

До інших особливостей галузі сільськогосподарського виробництва відноситься, як відомо, поєднання економічних і біологічних процесів, пов'язаних із фізіологічними та біологічними властивостями живих організмів тварин і рослин, значною залежністю від природно-кліматичних умов. Обмежуючим фактором аграрного розвитку є також нестабільність його функціонування та наявність значного ризику, що робить сільське господарство відносно неконкурентоспроможним щодо інших секторів національної економіки й формує специфічний господарський уклад галузі, трансформація якого не може здійснитися швидкими темпами.

Широта предмета дослідження зумовлює методологічну потребу у використанні системного підходу з доповнюваними компонентами (структурно-функціонального ана-

лізу, синергетики, еволюційної економіки) у рамках загальної методології стратегічного управління.

Непередбачувані зміни в оточенні підприємства сприяють використанню в управлінні підприємствами нових методів аналізу, планування, розроблення власних конкурентних стратегій, систем взаємодії з виробниками та постачальниками ресурсів.

Неможливо не погодитися з І.А. Ігнат'євою [2, с. 9.], яка зауважує, що реакцією на зміну умов функціонування підприємств, що орієнтувалися на виробництво, є нова система управління, яка поєднує в собі відоме тактичне та оперативне управління та новий елемент — стратегічне управління — з притаманними йому загальними та конкретними функціями.

На думку І. Ансоффа, М.І. Круглова, С.О. Попова [3, 4, 5], стратегічне управління відіграє провідну роль у новій системі управління за умови використання трьох елементів, що поєднують підприємство із зовнішнім середовищем. До таких елементів слід віднести:

- прогнозування майбутніх проблем та можливостей підприємства в зовнішньому середовищі;

- прогнозування характеру можливостей підприємства, необхідного для успішної діяльності та управління ними;

- адаптація розвитку підприємства до непередбачених змін в зовнішньому середовищі.

Опираючись на теорію загального менеджменту, стратегічне управління ресурсним потенціалом можна розглядати як сукупність специфічних процесів з прийняття управлінських рішень щодо формування місії та визначення цілей підприємства щодо вибору та реалізації стратегії ефективного використання ресурсів у ринковому середовищі. Проте слід відмітити, що підприємство функціонує в ринковому середовищі в умовах невизначеності та характеризується повнотою, швидкістю надходження, достовірністю інформації про поведінку чинників зовнішнього середовища. Умови невизначеності можна поділити на дві частини: мікро- та макро- невизначеність. У діяльності підприємства "мікро" невизначеність виникає на низовому та середньому рівні управління підприємством, а "макро" — на верхньому рівні управління.

Кожне підприємство функціонує в ринковому середовищі та співпрацює з конкурентами. Для цього підприємство повинне володіти здатністю передбачати дії конкурентів та адекватно реагувати на них. Конкуренція на ринку є однією з причин виникнення стратегічного управління, а успіх підприємства залежить від уміння зберігати, накопичувати та уміло використовувати ресурси, розміщуючи їх у прибуткових зонах. Стратегічне управління спрямовується на створення конкурентних переваг підприємства в конкуренції за ресурси на ринку задоволення потреб споживача. Виходячи з наведеного вище, концепцію, що відображає стратегічне управління ресурсним потенціалом підприємства наведено на рисунку 1.

Розробка стратегії ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства вимагає від менеджерів досягнення збалансованості функціонування всіх її елементів: цілей, персоналу, технологій та структури. Така збалансованість забезпечує відповідність поставлених цілей підприємства необхідними ресурсами, що діють на вхід підприємства. Перероблення ресурсів, у свою чергу, здійснюється за допомогою використання передових технічних та технологічних елементів ресурсного потенціалу підприємства.

Використання прогресивних технологій вимагає втручання у виробничий процес кваліфікованого персоналу, зумовлює поділ виробничих функцій та формування робочих місць. Формування ефективного виробництва потребує побудови адекватної організаційної структури, здатної до реалізації завдань з ефективного використання ресурсного

потенціалу. А виходи підприємства через готову продукцію сприятимуть задоволенню вимог зовнішнього середовища або споживачів.

Методологія розробки стратегії управління ресурсним потенціалом базується на застосуванні принципів, специфічних методів прийняття стратегічних рішень та засобів їх практичної реалізації, які дають змогу підприємствам раціонально використовувати свій ресурсний потенціал з урахуванням вимог нестабільного зовнішнього середовища з метою реалізації поставлених цілей.

Науковцями використовуються як загальні принципи менеджменту, так і принципи, що притаманні лише стратегічному менеджменту. Узагальнивши теоретичні здобутки дослідників, можемо сформулювати власний підхід до принципів, які використовують при реалізації стратегії в стратегічному управлінні ресурсним потенціалом (табл. 1).

Використання таких принципів залежить від масштабу застосування та обраної моделі стратегічного управління, яку обирає керівництво підприємства.

Концепція конкурентних переваг на ринках базується на організації виробничого процесу і вибору того ринку, в який можливо увійти і де можна конкурувати. Останнім часом більшість підприємств, що діють на світовому ринку, перейшли від конкуренції, яка базувалася на збуті до конкуренції, що використовує інвестиційні стратегії з метою удосконалення виробничих процесів. За такого підходу використання стратегії управління ресурсним потенціалом у виробництві повинне бути гнучким, що дасть змогу пристосуватися до змін, своєчасно взаємодіяти зі споживачем та мінливим навколишнім середовищем.

Сучасній моделі стратегічного управління ресурсним потенціалом сільськогосподарського підприємства притаманні такі етапи як визначення місії; формування стратегічних цілей; формування системи цілей; розробка стратегії досягнення цілей та механізми реалізації стратегії. В моделях стратегічного менеджменту, що пропонуються в сучасних літературних джерелах [7, 8, 9, 10, 11] ці процеси відносять до стратегічного планування. Формування місії та цілей пропонується проводити після детального аналізу стратегічних проблем, що відбуваються в діяльності підприємства та її зовнішньому оточенні. Зазначений підхід використовується на етапі розроблення методології стратегічного планування та був запропонований П. Друкером.

Сучасна модель стратегічного управління ці процеси відносить до самостійного етапу, що забезпечується вико-

Таблиця 1. Характеристика принципів при реалізації стратегії управління ресурсним потенціалом підприємства

Принципи	Характерна особливість та зміст
Методичні принципи	
Пріоритетності	Визначає необхідність встановлення пріоритетів досягнення цілей та пріоритетів реалізації стратегії. В умовах використання внутрішнього потенціалу та обмежених ресурсів організація не може забезпечувати усі визначені цілі та стратегії одночасно. Тому вона повинна віддавати якісь пріоритети тій чи іншій цілі та стратегії, встановлювати послідовність реалізації стратегій. Пріоритети необхідно встановлювати, виходячи із співвідношення позитивних результатів та витрат
Обґрунтованості	Кожне положення стратегії повинно бути підтверджене науковими дослідженнями. Обґрунтованість забезпечує реалістичність стратегії. Недостатньо обґрунтована стратегічна програма породжує результати, які істотно відрізняються від очікуваних, вимагає не передбачуваних витрат і тому не забезпечує конкурентоспроможності підприємства
Адекватності	Суттєвою загрозою для стратегії є некритичне запозичення її, перенесення в інші економічні реалії, навіть якщо вона за певних умов забезпечила успішні результати. Стратегія повинна максимально враховувати і використовувати національні, регіональні особливості конкретної економічної ситуації, в якій вона реалізується
Прозорості	Стратегія повинна мати чіткий і зрозумілий виклад, містити механізми доведення її положень, логіки і цільових орієнтирів до виконавців
Спадковості	Характеризує закономірний перехід від головних ознак існуючого ресурсного потенціалу до бажаного потенціалу при визначенні стратегії діяльності підприємства. Визначення наявного ресурсного потенціалу є важливим чинником, оскільки неможливо приймати ефективні управлінські рішення щодо функціонування підприємства в майбутньому, не володіючи інформацією про те, якими ресурсами володіє підприємство нині, і які можливо буде використати в майбутньому
Коригування	Характеризує необхідність постійного проведення змін у цілях та стратегіях для їх узгодження з поточними умовами діяльності підприємства. Стратегічне управління передбачає своєчасне прийняття стратегічних рішень відповідно до умов та обставин, змінюючи ці цілі та коригуючи розроблені стратегії
Концентрації зусиль	Визначає, що при виборі стратегії необхідно концентрувати зусилля на пріоритетних напрямках діяльності, які мають високу вірогідність успіху. Завдяки цьому принципу підприємство повинне створювати свої конкурентні переваги
Зіставлення	Визначає технологію проведення перспективного аналізу. Результати оцінки ресурсного потенціалу підприємства не будуть мати об'єктивний характер, якщо його складові не будуть зіставлені з відповідними чинниками зовнішнього середовища. Лише такий аналіз дозволить обрати правильну гіпотезу щодо умов та можливостей майбутнього використання ресурсного потенціалу
Синергізму	Визначає правила формування механізму реалізації стратегії діяльності підприємства. Враховує можливі синергетичні ефекти при прогнозуванні стратегічних результатів розвитку підприємства. Стратегічне управління повинне формуватися як єдина система виконання усіх загальних функцій управління. Взаємозв'язок між різними видами діяльності підприємства повинен забезпечувати єдність напрямів діяльності
Операційні принципи	
Моделювання ресурсної стійкості	Використання моделей для оцінки ресурсної стійкості підприємства, для якісної та кількісної оцінки та аналізу ризиків, вибору ресурсних стратегій та прогнозування їх впливу на зміни економічного стану підприємства
Економічний моніторинг	Безперервний аналіз економічної ситуації, процесу реалізації інвестиційних проектів, параметрів стійкості ресурсів з метою своєчасного виявлення відхилень та прийняття управлінських рішень
Комплексне управління	Управління ресурсним потенціалом у довгостроковому, короткостроковому та оперативному періодах, використовуючи при цьому прийоми стратегічного, інноваційного, інвестиційного антикризового менеджменту
Підконтрольності	Стратегічна програма повинна бути доступною не лише щодо сприйняття, а й щодо її здійснення, містити чітко визначені критерії її реалізації, досягнення конкретних результатів, передбачати застосування чітких її оцінок
Логічності	Пропоновані стратегічні рішення повинні базуватися на глибокому аналізі ситуації, обґрунтованих висновках, бути чітко вмотивованими, системними та зрозумілими

Джерело: складено на основі [2, с. 19—20; 6, с. 11].

нанням функції "цілевстановлення". На думку І.А. Ігнат'євої, розробка стратегії досягнення цілей, що базується на існуючій методології, теж не відповідають новій парадигмі стратегічного менеджменту. Діюча методологія базується на досконалому проведенні стратегічного аналізу (перспективного) та розробці детальних стратегій за всіма напрямками діяльності підприємства. Ці процеси належать до стратегічного планування, яке розглядається як функція стратегічного менеджменту [2, с. 22]. Така концепція вступає в протиріччя з теорією загального менеджменту.

Слід зауважити, що будь-яка модель управління підприємством базується на відповідній концепції. Концепція управління — це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізм взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємодії між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства. Здійснення аналізу

концепції стратегічного управління ресурсним потенціалом дає можливість:

по-перше, систематизувати та виокремити характерні риси, що базуються на поєднанні теорії; системному, ситуаційному та цільовому підходах до діяльності підприємства, що трактується як відкрита соціально-економічна система; орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство;

по-друге, дозволяє створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, які відрізняються одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеру зовнішнього середовища;

по-третє, аналіз, інтеграція та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації;

по-четверте, реалізація концепції стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємством можлива лише тоді, коли підприємство є стратегічно орієнтованим. Тобто підприємство, в якому персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробити та використовувати систему стратегічних планів.

У діючих підприємств не існує різкого переходу від однієї (старої) стратегії до іншої — нової. Це складний перехідний період пошуку шляхів, що ведуть до досягнення довгострокових цілей. Тому розробка нової стратегії відбувається паралельно виконанню діючої стратегії. Підприємства, які сповідують стратегічну орієнтацію, мають такі переваги:

— зменшення до мінімуму впливу можливих негативних змін, а також факторів "невизначеності майбутнього";

— можливість враховувати об'єктивні (зовнішні і внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів;

— спрощення роботи по забезпеченню довго- та короткострокової ефективності та прибутковості;

— можливість зробити підприємство більш керованим, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань;

— можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості підприємства і окремих його підсистем до змін;

— забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу;

— розвиток ресурсного потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей;

— здійснення більш ефективного розподілу ресурсів та їх концентрація на досягнення певних цілей;

— чітко формується загальне бачення підприємства, довгострокові та середньострокові цілі, що дисциплінує всю його діяльність;

— з'являється змога передбачити можливі ризики діяльності підприємства.

При впровадженні стратегії використання ресурсного потенціалу необхідно враховувати, принаймні, три ключових фактори:

по-перше, забезпеченість її ресурсами;

по-друге, характер та ступінь зміни організаційної структури та культури підприємства з метою їх адаптації до нової стратегії;

по-третє, управління змінами на підприємстві [12].

Зміна ресурсної бази залежить від міри відмінності нової стратегії від базової. З цієї точки зору в ресурсному плануванні можливо виокремити три категорії.

Перша категорія — це стратегії, що потребують незначних змін в ресурсній базі на зразок мінімального збільшення фінансування для незначного розширення виробництва та залучення додаткового персоналу з метою ліквідації дефіциту робочої сили. Однак стратегія незначних змін може потребувати продажу окремих видів активів чи незначного скорочення людських ресурсів.

До другої категорії відносять стратегії, що вимагають суттєвого збільшення ресурсної бази для забезпечення крупномасштабної програми росту. З цією метою використовують внутрішній перерозподіл ресурсів та купівлю додаткових ресурсів від зовнішніх постачальників. Перерозподіл ресурсів означає їх скорочення в одних ланцюгах вартості та збільшення в інших ланцюгах або продаж обладнання з метою інвестування отриманих коштів у зону росту.

Третя категорія стратегій передбачає скорочення ресурсної бази у зв'язку з тим, що компанія знаходиться в зоні спаду. Якщо після аудиту ресурсів виявиться, що на підприємстві є занадто велика кількість ресурсів (багато службовців, значна площа земельних угідь та ін.), то вживаються заходи для їх скорочення. Надишок капіталу чи фізичних ресурсів можуть бути успішно реінвестовані в ті сфери бізнесу, які пов'язані з поживленими ринками.

При цьому ресурси підлягають аудиту на предмет:

— достатності (чи є їх в достій кількості для досягнення поставленої мети);

— відповідності (чи відповідає їх стан, місце та якість поставленій меті);

— наявності (чи є в наявності та в необхідній кількості ресурси в даний час).

Для того, щоб ресурси задовольняли вимогам обраної стратегії, їх постійно розвивають та контролюють. Не менш важливою проблемою планування ресурсів є забезпечення їх прогресивності. Для підприємств сільськогосподарського виробництва, скажімо в промисловому птахівництві, це є особливо актуальним у частині технологічного обладнання, а також компонентів систем автоматизованого управління процесами вирощування, відгодівлі, виготовлення напівфабрикатів та реалізації споживачам з використанням інформаційних ресурсів та комп'ютерної техніки.

При розробленні стратегії управління ресурсним потенціалом необхідно враховувати загальні риси, що притаманні будь-якій стратегії. До таких характеристик, як зазначає О.М. Люкшинов [13] слід віднести такі:

1. Розробка стратегії завершується встановленням загальних напрямів, виконання яких забезпечить зростання і зміцнення позицій організації.

2. Сформульована стратегія може бути використана для розробки стратегічних проектів методом пошуку. Роль стратегії в пошуку полягає в тому, щоб, по-перше, допомогти зосередити увагу на певних ділянках і можливостях, по-друге, відкинути всі інші можливості як несумісні зі стратегією.

3. Необхідність у реалізації виробленої стратегії відпадає, щойно реальний процес розвитку виведе підприємство на бажані рубежі.

4. У ході формулювання стратегії не можна передбачити всі можливості, які відкриються при складанні проекту конкретних заходів. Тут часто доводиться користуватися узагальненою, неповною і неточною інформацією з альтернативних можливостей.

5. У міру того, як у процесі пошуку відкриваються конкретні альтернативи, з'являється і більш точна інформація, яка може поставити під сумнів обґрунтованість початкового стратегічного вибору. Тому успішне використання стратегії неможливе без зворотного зв'язку.

6. Для відбору тих чи інших проектів застосовуються як стратегії, так і орієнтири, тому може здатися, що це одне і те ж, у той час як орієнтиром є мета, до якої прагне підприємство, а стратегія — засіб для досягнення цієї мети. Орієнтири — це більш високий рівень прийняття рішень. Стратегія, виправдана при одному наборі орієнтирів, не буде такою, якщо орієнтири підприємства зміняться.

7. Стратегія і орієнтири взаємозамінні як в окремі моменти, так і на різних рівнях розвитку підприємства. Деякі параметри ефективності (наприклад, частка ринку) в один період часу служать орієнтирами, а в інший — виступають у ролі стратегії організації. Оскільки орієнтири і стратегії виробляються всередині підприємства, виникає типова ієрархія: те, що на верхніх рівнях управління є елементами стратегії, на нижніх перетворюється в орієнтири.

Виходячи з цього, слід констатувати, що розроблення стратегії підприємства полягає у формуванні філософії бізнесу на основі аналізу стратегічних проблем підприємства, його конкурентного становища. Прикладні питання розробки стратегії вирішуються не лише з урахуванням визначення параметрів, що впливають на вибір варіантів стратегії та методів, за якими слідує моделі деталізації, а й забезпеченні реальних стратегічних змін.

Розроблення стратегії управління ресурсним потенціалом полягає у вмінні моделювати ситуацію, здатності виявляти необхідність змін, розробці самої стратегії, можливості втілювати стратегію на практиці. Слід погодитися з думкою Ю. Лапигіна, який стверджує, що при розробленні стратегії можливі два підходи. Перший — коли припускають, що всі можливі зміни та процеси, що відбуваються в ході реалізації стратегії є визначеними та піддаються управлінню. А сама стратегія зводиться лише до визначення цілей та розробці стратегічного плану дій підприємства для досягнення намічених цілей. Проте така ситуація можлива лише в короткій проміжок часу, оскільки швидкість зміни зовнішнього середовища постійно зростає. Ефективність управління в такому разі в значній мірі визначається здатністю отримати переваги від використання змін та можливостей, що при цьому виникають. Другий підхід полягає у визначенні тільки напряму розвитку підприємства, який дасть змогу досягти поставлених цілей. У такому випадку стратегія підприємства складатиметься як з продуманих цілеспрямованих дій, так і з реакції на непередбачуваний розвиток подій [14, с. 34].

Розглядаючи характерні риси стратегії І. Ансоффа зазначав, що "орієнтиром є цілі, яких прагне досягти фірма, а стратегія — засіб досягнення цілей" [3, с. 69]. Або іншими словами стратегія є системою досягнення цілей підприємства.

Зміст стратегії є відображенням, проекцією цілей на саме підприємство та на його навколишнє середовище. Спрямованість стратегії визначається місією підприємства, орієнтованою як на елементи зовнішнього середовища, так і на внутрішнє середовище — структуру ресурсного потенціалу, що забезпечує підтримку системних властивостей підприємства.

Стосовно аграрних підприємств це означає, що ефективність їх функціонування залежить від того, наскільки грамотно та економічно обгрунтовано сільгосппідприємства сформулюють та оберуть власні конкурентні стратегії.

В умовах сучасної економічної нестабільності, яка супроводжується глобальною економічною кризою, проблема використання стратегічного підходу до управління ресурсами аграрного підприємства набуває особливого значення та актуальності. В економічній літературі до ресурсів відносять сукупність окремих елементів, які прямо чи опосередковано беруть участь у виробничому процесі, по суті перетворюючи фактори виробництва у готову продукцію чи надані послуги. Однак посилення конкуренції в світі вимагає від підприємств агропромислового комплексу зосередження на випуску конкурентоспроможної продукції. Сьогодні неможливо уявити діяльність сільськогосподарських підприємств без тісного взаємозв'язку з іншими галузями економіки, розвитку матеріально-технологічної бази, використання новітніх досягнень в галузі технології вирощування сільськогосподарських культур, відгодівлі тварин, раціональному використанні природних ресурсів. Тому ефективність господарювання в сільському господарстві залежить від того, наскільки грамотно та економічно обгрунтовано підприємства АПК розроблятимуть та впроваджуватимуть конкурентні стратегії. Адже саме завдяки ефективним стратегіям сільгоспвиробники зможуть конкурувати як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Формування ефективної стратегії підприємств АПК у першу чергу визначається необхідністю повноцінного забезпечення з одного боку продовольчої безпеки країни, а з іншого — перетворення аграрного комплексу у високопродуктивну галузь національної економіки. Вирішення таких важливих завдань можливе лише з використанням страте-

гічного управління в сільському господарстві, а отже, і впровадження конкурентних стратегій, здатних забезпечити достойне місце на вітчизняному та зарубіжному ринку набуває важливого значення.

В останні роки сільське господарство по деяким позиціям досягло стабільної позитивної динаміки і все більше нарощує виробництво сільськогосподарської продукції. Практично завершилося формування структури виробництва та системи його організації в процесі земельної і аграрної реформи. Подальший розвиток галузі, що є однією з найбільш важливих в економіці України, потребує якісних перетворень, спроможних забезпечити підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського виробництва та продовольчу безпеку держави. За рахунок власного виробництва забезпечується внутрішня потреба у зерні, цукрі, олії, картоплі, овочах, зросло споживання на одну людину молока і м'яса.

Вивчення наукової літератури, низки доповідей провідних аграріїв України, дозволяє відмітити, що існує коло невіршених проблем агропромислового комплексу, що стримують вихід підприємств на траєкторію сталого розвитку та впливають на їх стратегічний стан.

Як зазначає В.Я. Месель-Веселяк, науково обгрунтованого рівня харчування, особливо продукції тваринництва, ще не досягнуто: по м'ясу забезпечення складає 61%, молока — 54%, плодів, ягід і винограду — 57%. Урожайність сільськогосподарських культур і продуктивність тварин значно нижчі, ніж у розвинених країнах світу. Продовжується скорочення поголів'я худоби та птиці. У 2011 р. проти 2010 р. зменшилось загальне виробництво молока на 1,4%. Близько 30% сільськогосподарських підприємств є збитковими, а рентабельність виробництва більшості видів сільськогосподарської продукції недостатня для забезпечення розширеного відтворення. Низька дохідність виробництва стримує його модернізацію, впровадження нових технологій, оновлення матеріально-технічної бази [15, с. 5].

На наш погляд, до основних чинників, що формують ці проблеми слід віднести такі:

по-перше, відсутність стратегічного підходу в управлінні сільськогосподарськими підприємствами та недостатній обсяг використання стратегічного маркетингу;

по-друге, існуючий диспаритет цін між сільськогосподарською продукцією та продукцією промислових підприємств;

по-третє, недостатня підтримка сільськогосподарського виробництва з боку державних структур;

по-четверте, недостатня маркетингова та інвестиційна активність на ринку аграрної продукції;

по-п'яте, неефективне використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств.

Для подолання зазначених негативних чинників підприємствам доцільно провести оцінку власних конкурентних позицій на ринку в порівнянні з іншими учасниками аграрного ринку за такими напрямками:

— аналіз ресурсного потенціалу підприємства;

— ефективність використання ресурсів;

— оцінка фінансового стану підприємства.

Для реалізації зазначених напрямів слід відмітити такі типи конкурентних стратегій, які можуть використовувати сільськогосподарські підприємства щодо забезпечення ефективності використання ресурсного потенціалу:

— стратегія досягнення лідерства на ринку за рахунок низьких витрат;

— стратегія диверсифікованого виробництва;

— стратегія диференціації на локальному ринку;

— стратегія обслуговування на невеликих сегментах ринку;

— стратегія інтеграції та кооперації.

При цьому слід виділити такі ключові моменти, які підприємства агропромислового комплексу повинні враховувати в процесі розроблення стратегії:

1. Вибір та розробка стратегії обов'язково повинна розпочатися з вивчення рівня та динаміки платоспроможного попиту, ємності та структури регіонального ринку сіль-

ськогосподарської продукції. Таке вивчення передбачає проведення кон'юнктурного аналізу ринку, а також діагностики конкурентного середовища ринку [16, с. 37—48].

2. Розроблення ефективної стратегії сільськогосподарського підприємства повинна опиратися на стратегію АПК регіону, що набуває особливої актуальності в умовах взаємної інтеграції економічних напрямів розвитку регіонів країни.

Слід погодитися з думкою О.С. Віханського та О.І. Наумова [17, с. 239], які загострюють увагу на тому, що в стратегічному управлінні стратегія розглядається як довгостроковий якісно новий напрям розвитку підприємства стосовно засобів та форм діяльності, системи внутрішніх та зовнішніх взаємовідносин підприємства. І якщо цілі підприємства вказують на те, що має бути отримане в ході діяльності підприємства, то стратегія відповідає на питання в який спосіб та за допомогою яких дій підприємство зможе досягти поставлених цілей в умовах мінливості зовнішнього оточення.

Таке розуміння авторами стратегії виключає можливість однозначної дії в поведінці підприємства та дає можливість реалізувати намічені цілі у відповідності до існуючих реалій, тим самим вільно обираючи способи та можливості досягнення кінцевого результату.

3. Використання ресурсного потенціалу підприємства необхідно узгодити з розробленою стратегією. Це проводиться для того, щоб вище керівництво привело характер та спрямованість діяльності функціональних підрозділів у відповідність до завдань реалізації стратегії. Крім того, серед найважливіших умов ефективного використання ресурсів і, відповідно, стратегії є їх правильний розподіл в часі. Оскільки зовнішнє середовище є досить динамічним, то і можливості, на які орієнтована стратегія є нестабільними, відсутність же необхідних ресурсів в потрібний момент часу може призвести до поразки реалізації навіть ретельно продуманої стратегії. Допомогою в такому разі може стати використання таких інструментів як розробка та виконання бюджетів розподілу грошових коштів, запасів, капіталовкладень, продажів та ін.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи вищезазначене, слід зауважити, що вибір стратегії та її виконання є основними складовими стратегічного управління.

Роль ресурсів в стратегічному управлінні важлива не лише тому що без них підприємство не досягне стратегічної мети. Ресурси — це потенціал підприємства. Їх стратегічне значення полягає в такому:

по-перше, вони є джерелом формування оптимальної стратегії підприємства;

по-друге, за характером використання вони принципово можуть здійснювати вплив на зовнішнє середовище;

по-третє, за характером спрямованості дій, можуть формувати специфічні стратегічні цілі підприємства.

Формування та ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства суттєво залежить використання сучасної методології, а, отже, від принципів, елементного наповнення, чинників стратегічного управління та впровадження конкурентних стратегій як невід'ємної його частини, здатних забезпечити підприємству достойне місце на вітчизняному та зарубіжному ринку.

Література:

1. Лопатинський Ю.М. Базис інституційної трансформації аграрного сектора // Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова. — 2013. — Т.18. — Вип. 2/1.
2. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент [Підручник] / І.А. Ігнат'єва. — К.: Каравела, 2012. — 480 с., С. 9.
3. Ансофф І. Стратегическое управление / Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1989. — 519 с.
4. Круглов М.И. Стратегическое управление компании. — М.: Русская Деловая Литература, 1998. — 768 с.
5. Попов С.А. Стратегическое управление. Модуль 4. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 304 с.

6. Клівець П.Г. Стратегія підприємства [Навчальний посібник] / П.Г. Клівець. — К.: Академвидав, 2007. — 320 с., С. 11.

7. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование / М.И. Бухалков. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 302 с.

8. Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. — М.: Изд-во МГУ, 1995. — 252 с.

9. Герасимчук В.Г. Развитие предприятия: диагностика, стратегия, эффективность / В.Г. Герасимчук. — К.: Вища школа, 1995. — 265 с.

10. Попов С.А. Стратегическое управление / С.А. Попов. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 304 с.

11. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. / Р.А. Фатхутдинов. — М.: ЗАО "Бизнес-школа Интел-Синтез", 1998. — 416 с.

12. Кэмпбелл Д., Стоунхаус Д., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: учебник / Пер. с англ. Н.И. Алмазова. — М.: ООО "Издательство Проспект", 2003. — 336 с.

13. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. — 375 с.

14. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент / Ю.Н. Лапыгин. — М.: Инфра-М, 2009. — 236 с.

15. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року / за ред. Ю.О. Лупенка, В.Я. Месель-Веселяка. — К.: ННЦ, "ІАЕ", 2012. — 182 с.

16. Боровских Н. Конкурентные стратегии: методология формирования и развития / Н. Боровских // Маркетинг. — 2005. — № 2. — С. 37—48.

17. Виханский О.С. Менеджмент: [учебник] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. — М.: Экономист, 2006. — 670 с.

References:

1. Lopatinsky, J.M. (2013), Basis of institutional transformation of the agricultural sector, Issue ONU im. Mechnikova, vol. 18, issue 2/1.
2. Ignatieva, I.A. (2012), Strategichny menedzhment [Strategic Management], Karavela, Kyiv, Ukraine.
3. Ansoff, I. (1989), Strategicheskoe upravlenie [Strategic Management], Progress, Moscow, Russia.
4. Kruglov, M.I. (1998), Strategicheskoe upravlenie kompaniei [Company Strategic Management], Russian Business Literature, Moscow, Russia.
5. Popov, S.A. (2000), Strategicheskoe upravlenie Modul4 [Strategic Management Module 4], Infra-M, Moscow, Russia.
6. Klivets, P.G. (2007), Strategija pidpryemstva [Enterprise Strategy], Akademvydav, Kyiv, Ukraine.
7. Bukhalkov, M.I. (1999), Vnutrifirmennoe planirovanie [Firm incide planning], Infra-M, Moscow, Russia.
8. Vikhanskii, O.S. (1995), Strategicheskoe upravlenie [Strategic Management], MGU, Moscow, Russia.
9. Gerasimchuk, V.G., Rozvytok pidpryemstva: diagnostika, strategija, efektyvnist [Enterprise development: diagnostic, strategy, effectiveness], Vyscha shkola, Kyiv, Ukraine.
10. Popov, S.A. (2000), Strategicheskoe upravlenie [Strategic Management], Infra-M, Moscow, Russia.
11. Fathutdinov, R.A. (1998), Strategicheskii menedzhment, [Strategic Management], Biznes-shkola Intel-Sintez, Moscow, Russia.
12. Kampbell, D. Stonehouse, D. and Houston, B. (2003), Strategic Management, Prospekt, Moscow, Russia.
13. Ljukshinov, A.N. (2000), Stratigicheskii menedzhment [Strategic Management], Juniti-Dana, Moscow, Russia.
14. Lapygin, J.N. (2009), Strategicheskii menedzhment [Strategic Management], Infra-M, Moscow, Russia.
15. Lupenko, J.O. and Mesel-Veseliak, V.J. (2012), Strategichny napriamy rozvytku silskogo gospodarstva Ukrainy na period do 2020 roku [Strategic ways of agricultural development of Ukraine to 2020], NNC IAE, Kyiv, Ukraine.
16. Borovskiyh, N. (2005), Competitive strategies: methodology of formation and development, Marketing, vol. 2, pp. 37—48.
17. Vikhanskii, O.S. and Naumov, A.I. (2006), Menedzhment [Management], Ekonomist, Moscow, Russia.

Стаття надійшла до редакції 12.03.2014 р.