

УДК 631.15/16 (477.73)

В.М. Колесник,  
к.е.н., доцент, Миколаївський державний аграрний університет  
С.М. Божко,  
магістр, Миколаївський державний аграрний університет

## РОЗРОБКА СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*У статті проведено стратегічний аналіз сільськогосподарських підприємств з використанням їх рейтингової оцінки за показниками фінансового стану та показниками ефективності діяльності. На основі отриманих результатів були сформульовані стратегії подальшого розвитку для сільськогосподарських підприємств.*

*The estimation of rating of agricultural enterprises is conducted in the article, as one of constituents of method of leadthrough of strategic analysis. A rating estimation is conducted on the indexes of the financial state and indexes efficiency activity agricultural enterprises. On the basis of the conducted estimation there were the formulated strategies of subsequent development for separate agricultural enterprises.*

**Ключові слова:** стратегічний аналіз, рейтингова оцінка, показники фінансового стану, показники ефективності, стратегії розвитку.

**Вступ.** Розвиток ринкових відносин у суспільстві зумовлює нові принципи управління сільськогосподарським виробництвом. Умови ринку позбавляють керівника підприємства привілеїв стратегічної безвідповідальності за свої дії. Він повинен самостійно приймати вирішальні, довготермінові стратегічні рішення, враховуючи економічну ситуацію, законодавчі та нормативні акти, що обумовлюють правила ведення виробничої діяльності, а також кон'юнктуру ринку.

Виходячи з сучасної теорії та практики менеджменту, стратегічне управління є найбільш ефективним способом управління за умов динамічного та непередбачуваного зовнішнього середовища, у якому на даний момент знаходяться виробники сільськогосподарської продукції.

Все це зумовлює необхідність проведення не лише ретроспективного аналізу стану господарської діяльності, що склався у минулому, а й стратегічного управління, зокрема розробки стратегій розвитку аграрних підприємств.

Проблема розробки стратегій підприємств на основі стратегічного аналізу їх діяльності висвітлюється у роботах вітчизняних та закордонних авторів: Губені Ю.Е., П.Друкера, Єрмошенко М.М., Іванової В.В., Канівського М.П., Карпова А.Є., Ковальчука М.І., Мескона М., Мороза С.М., Радченка В.О., Саблука П.Т., Трегубчука В.М., Третяка А.С., Чорного Г.М. [1, 2, 4, 5, 6, 7, 8]. Проте недостатньо уваги приділяється зазначеному питанню для аграрних підприємств.

**Постановка задачі.** Метою даної статті є розробка бізнес-стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств на основі стратегічного аналізу їх діяльності з використанням рейтингової оцінки. Теоретичною і методологічною основою дослідження є діалектичний метод пізнання, системний підхід до вивчення економічних явищ. Крім того, для дослідження зазначеної проблеми застосовувались абстрактно-логічні, статистичні методи.

**Результати.** Теперішні умови господарювання вимагають від менеджерів орієнтуватися на стратегічне мислення, яке передбачає вивчення потреб споживачів, нових можливостей і загроз, конкурентних позицій, вважаючи це такою самою звичною діяльністю, як і аналіз та оцінка ситуації всередині підприємства. Стратегічне мислення базується на усвідомленні насамперед керівниками та всім персоналом власної відповідальності за довгострокове існування та розвиток підприємства, необхідності відповідного управління цим процесом і забезпечення орієнтації всіх видів діяльності на створення та підвищення конкурентоспроможності, фінансового успіху впродовж тривалого періоду. І саме в основі стратегічного мислення лежить концепція стратегічного управління.

Стратегічне управління для вітчизняних підприємств є вкрай необхідним. По-перше, воно сприяє досягненню динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем. По-друге, його використання пов'язане з пошуком шляхів виживання в умовах ринку та нових факторів успіху підприємства у конкурентному середовищі. На даний час для більшості керівників сільськогосподарських підприємств сфера стратегічного управління є найскладнішою і потребує ретельного дослідження.

Проводячи стратегічний аналіз аграрних підприємств, особливу увагу слід приділити їх фінансовому стану. Він є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів.

Із методів наукового підходу щодо реальної оцінки діяльності як сільськогосподарських підприємств, так і регіонів у сучасних умовах може бути їх рейтингова оцінка. Така оцінка економічного стану підприємств базується на врахуванні основних параметрів виробничо-фінансової діяльності. Рейтинг ґрунтується не на суб'єктивних оцінках експертів, а на реально існуючих показниках, яких досягли підприємства у сфері аграрного виробництва. Він являє собою узагальнюючу, інтегральну оцінку, яка дає змогу назвати позицію j-го суб'єкта по певних параметрах. Рейтингова оцінка сільськогосподарських підприємств як за показниками фінансового стану, так і за показниками ефективності господарської діяльності була проведена наступним чином:

- 1) розраховано відносні індекси шляхом ділення індивідуального значення кожного показника підприємств на найвищий показник по району протягом року;
- 2) розраховано середній бал за наданими показниками для кожного підприємства, шляхом ділення суми індексів по кожному підприємству на кількість показників;
- 3) ранжуючи середні бали, визначено рейтинг кожного підприємства протягом п'яти років.

Для оцінки фінансового стану сільськогосподарських підприємств Миколаївського району ми використали наступні показники: коефіцієнт автономії, стійкості, швидкої ліквідності, покриття.

Таблиця 1.

Рейтингова оцінка сільськогосподарських підприємств Миколаївського району за показниками фінансового стану

Підприємства	Місце підприємства				
	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.
ВАТ «Лазурний»	1	5	-	-	-
ВАТ «Радсад»	3	2	5	2	5
ДП «Племрепродуктор» «Степове»	2	1	2	1	2
ДП СП «Сонячне»	4	3	3	3	3
ДП ДПРСЦК «Південьконцентр»	7	7	6	5	7
ПАФ «Зоря»	9	4	8	-	-
СГВК «Зеленоярське»	8	8	1	7	4
СТОВ «Новогригорівське»	13	12	11	-	-
ТОВ «Берегиня»	12	-	-	-	-
ТОВ «Добробут»	5	6	4	4	1
ТОВ «Золота Нива»	11	10	10	8	-
ТОВ «Ковалівка»	6	11	7	6	6
ТОВ «Надбузьке»	10	9	9	9	8
ТОВ «Ульянівське»	14	13	12	-	-

Аналізуючи дані таблиці 1, можна виділити три групи підприємств:

- 1) група – підприємства, які значно покращили свій фінансовий стан (підвищили свій рейтинг) за досліджуваний період. Це насамперед СГВК «Зеленоярське», ТОВ «Добробут»;
- 2) група – підприємства, що погіршили свій рейтинг: ВАТ «Радсад», ДП ДПРСЦК «Південьконцентр»;
- 3) група – підприємства з відносно стабільним рейтингом (незначні коливання) протягом 2004–2008 років: ДП «Племрепродуктор «Степове», ДП СП «Сонячне», ТОВ «Ковалівка».

Однак необхідно відмітити, що половина підприємств Миколаївського району взагалі припинила діяльність внаслідок банкрутства.

Розробка бізнес-стратегій аграрних підприємств повинна враховувати оцінку рівня ефективності їх господарської діяльності. Для її аналізу були використані наступні показники: виручка від реалізації сільськогосподарської продукції на 1 грн активів та на 1 га відповідних угідь, валовий прибуток на 1 працівника сільськогосподарства та на 1 га сільськогосподарських угідь, середньомісячна заробітна плата 1 працівника сільськогосподарства та рівень рентабельності підприємства.

Таблиця 2.

Показники ефективності господарської діяльності та рейтинг сільськогосподарських підприємств Миколаївського району (у середньому за 2004-2008 рр)

Найменування підприємств	Виручка від реалізації с.-г. продукції на 1 грн активів, грн	Виручка від реалізації продукції с.-г. на 1 га с.-г. угідь, грн	Валовий прибуток на 1 га с.-г. угідь, грн	Валовий прибуток на 1 працівника с.г., грн	Середньомісячна заробітна плата працівника с.-г. виробництва, грн	Рівень рентабельності с.г., %	Місце господарства (рейтинг)
ВАТ «Лазурний»	0,39	384,77	21,96	923,73	527,23	7,4	12
ВАТ «Радсад»	0,46	3898,58	502,86	3705,56	670,18	18,8	1
ДП «Племрепродуктор» «Степове»	0,24	1995,90	183,56	3004,61	504,48	11,5	8
ДП СП «Сонячне»	0,39	540,95	-52,82	-1373,62	457,64	-10,3	14
ДП ДПРСЦК «Південьконцентр»	0,49	1023,39	208,75	4975,48	561,12	42,6	3
ПАФ «Зоря»	1,35	389,34	28,22	2793,65	712,72	9,8	7
СГВК «Зеленоярське»	1,08	1094,45	81,58	4077,13	446,12	6,8	6
СТОВ «Новогригорівське»	0,61	516,99	27,62	1876,54	567,94	6,5	10
ТОВ «Берегиня»	1,22	678,52	-23,70	-615,38	460,30	-4,0	11

ТОВ «Добробут»	1,42	1068,12	171,23	6191,30	486,42	23,7	4
ТОВ «Золота Нива»	0,95	1261,25	143,35	4183,96	520,07	15,8	5
ТОВ «Ковалівка»	1,00	771,72	110,07	7226,74	492,20	40,5	2
ТОВ «Надбузьке»	1,12	616,25	53,06	2282,80	375,28	15,1	9
ТОВ «Ульянівське»	0,94	609,41	-71,77	-2184,47	374,53	-12,4	13

Аналіз показників ефективності свідчить, що у середньому за 2004 – 2008 роки найбільш ефективно провадили свою господарську діяльність такі підприємства: ВАТ «Радсад», ТОВ «Ковалівка», ДП ДПРСЦК «Південьконцентр» та ТОВ «Добробут». Саме вони мають найвищий середній бал та відповідно займають передові місця у рейтингу.

Таблиця 3.

Динаміка рейтингової оцінки сільськогосподарських підприємств Миколаївського району за показниками ефективності їх діяльності

Назва господарства	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.
ВАТ «Лазурний»	13	11	-	-	-
ВАТ «Радсад»	2	1	1	3	2
ДП «Племрепродуктор» «Степове»	6	4	7	5	6
ДП СП «Сонячне»	9	13	12	9	8
ДП ДПРСЦК «Південьконцентр»	8	6	3	1	4
ПАФ «Зоря»	5	3	8	7	-
СГВК «Зеленоярське»	7	10	9	8	1
СТОВ «Новогригорівське»	11	8	6	-	-
ТОВ «Берегиня»	10	12	-	-	-
ТОВ «Добробут»	4	5	4	2	3
ТОВ «Золота Нива»	1	7	5	4	-
ТОВ «Ковалівка»	12	2	2	10	5
ТОВ «Надбузьке»	3	9	10	6	7
ТОВ «Ульянівське»	14	14	11	-	-

Аналізуючи рейтингову оцінку підприємств у динаміці, слід зауважити, що серед господарств найбільш ефективно здійснює господарську діяльність ВАТ «Радсад». Воно займало лідируючі місця. Серед господарств, що покращили показники господарської діяльності є СГВК «Зеленоярське», ДП ДПРСЦК «Південьконцентр» та ТОВ „Ковалівка”.

Порівнюючи рейтингову оцінку сільськогосподарських підприємств за показниками фінансового стану та ефективності діяльності, можемо сформулювати подальші бізнес-стратегії їх розвитку.

Найбільш перспективними сільськогосподарськими підприємствами у Миколаївському районі є ТОВ «Добробут» та СГВК «Зеленоярське», для яких на майбутнє доцільно впроваджувати стратегію подальшого розвитку. Вона передбачає розширення меж ринків збуту, підвищення якості сільськогосподарської продукції, застосовувати нову техніку та технології господарювання.

Таблиця 4.

Подальші стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств Миколаївського району

Групи підприємств	Стратегії
ТОВ «Добробут» СГВК «Зеленоярське»	Стратегії подальшого розвитку: - розширення меж ринку; - підвищення якості продукції; - нові технології.
ВАТ «Радсад» ДП «Племрепродуктор» «Степове»	Стратегія підтримки (стабілізації): - підвищення прибутковості; - підтримка існуючих напрямків; - модифікація продукції.
ДП СП «Сонячне» ДП ДПРСЦК «Південьконцентр» ТОВ «Ковалівка» ТОВ «Надбузьке»	Стратегія виживання: - скорочення витрат; - реструктуризація; - скорочення та переорієнтація.

У ВАТ «Радсад» та ДП «Племрепродуктор «Степове» за даними рейтингової оцінки спостерігається певна стабільність діяльності та незначні коливання у ній. Тому для цих підприємств доцільно використовувати стратегію підтримки (стабілізації), щоб в майбутньому не втратити свої позиції. Зокрема пропонується провадити стратегію підвищення прибутковості, підтримки існуючих напрямів виробництва продукції.

Підприємствами, що зайняли найнижчі позиції в рейтинговій оцінці є ДП СП «Сонячне», ДП ДПРСЦК «Південьконцентр», ТОВ «Ковалівка», ТОВ «Надбузьке». Для них слід провадити стратегію виживання за рахунок скорочення витрат, реструктуризації та переорієнтації.

**Висновки.** Стратегічне управління аграрними підприємствами є надзвичайно важливим за умов мінливого зовнішнього середовища. Одним із ключових питань його використання зазначеними суб'єктами господарювання є розробка бізнес-стратегій їх подальшого функціонування. До них відносять стратегію подальшого розвитку, стабілізації та скорочення.

Розробка бізнес-стратегій для сільськогосподарських товаровиробників ґрунтується на детальних результатах стратегічного аналізу їх діяльності. Для вирішення даної проблеми ми запропонували використати рейтингову оцінку аграрних підприємств за показниками їх фінансового стану та ефективності діяльності. При цьому необхідно зазначені показники та рейтингову оцінку навести у динаміці та співставити.

Напрямом подальших досліджень вважаємо розробку функціональних стратегій сільськогосподарських підприємств відповідно до запропонованої для них бізнес-стратегії.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Губені Ю.Е. Стратегічні напрямки розвитку сільського господарства України / Ю.Е. Губені // Економіка АПК. – 2006. – №11. – С. 18–27
2. Бородіна О. Сільський розвиток в Україні: проблеми становлення / О.Бородіна, І. Прокопа // Економіка України. – 2009. – №5. – С. 59–68
3. Канівський М.П. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції на основі маркетингу / М.П. Канівський // Економіка АПК. – 2009. – №2. – С. 141–144
4. Радченко В.О. Стратегічні напрями розвитку аграрного сектору економіки Криму / В.О. Радченко // Економіка АПК. – 2005. – №3. – С. 10–13
5. Саблук П. Т. Развитие сельского хозяйства Украины на современном этапе / П. Т. Саблук // Международный сельскохозяйственный журнал. – 2007. – №1. – С. 33–39
6. Третьак А. Стратегія аграрно-земельної політики України в умовах сучасної світової продовольчої кризи / А. Третьак // Землепорядний вісник. – 2008. – №5. – С. 4–15
7. Чорний Г.М. До систематизації знань з аграрного менеджменту / Г.М. Чорний, М.П. Ястреб // Економіка АПК. – 2008. – №6. – С. 132–135.

*Стаття надійшла до редакції 11.11.2009 р.*



ТОВ "ДКС Центр"