

## ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АПК НА ЗАСАДАХ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

ГАЛАГАН Ольга Вікторівна - здобувач кафедри міжнародної економіки Київського національного торговельно-економічного університету

---

*В статті досліджено сутність стратегічного управління та оцінені перспективи його впровадження в внешнеекономічну діяльність підприємств АПК. Досліджено фінансові результати суб'єктів агробізнесу України та виявлені резерви їх удосконалення на основі стратегічного управління. Визначено основні напрями зміни формату менеджменту українських підприємств АПК.*

### **Актуальність проблеми**

У нинішніх умовах розвитку вітчизняної економіки, що характеризуються посиленням конкуренції та ускладненням господарської діяльності, істотно розширюється коло інструментів, що використовуються підприємствами для закріплення позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках. Одним з найбільш дієвих інструментів підвищення ефективності діяльності українських підприємств є запровадження на них системи стратегічного управління, що полягає у розробці довгострокових програм розвитку з урахуванням сильних та слабких сторін компанії, а також її довгострокових цілей та поточних завдань.

Елементи стратегічного управління нині запроваджуються і на вітчизняних підприємствах агропромислового комплексу, оскільки в умовах занепаду даної сфери тим небагатьом компаніям, що ще спроможні конкурувати з імпортною продукцією на внутрішньому та зовнішньому ринках, необхідно знаходити резерви підвищення ефек-

тивності господарювання для фінансування інноваційного розвитку. Особливого значення набуває стратегічне управління у підвищенні експортної діяльності підприємств АПК, оскільки вітчизняним компаніям, позиції яких на зарубіжних ринках щороку слабшають, необхідно розробляти стратегію діяльності на основі довгострокових прогнозів коливань попиту та пропозиції з урахуванням зміни формату міжнародної торгівлі сільськогосподарською продукцією. Усе зазначене підвищує актуальність дослідженні напрямів впровадження на вітчизняних підприємствах агропромислового комплексу системи стратегічного управління у контексті підвищення ефективності їх експортної діяльності.

### **Аналіз останніх публікацій**

Проблеми запровадження елементів стратегічного управління у діяльність вітчизняних підприємств розглянуто у роботах З. Варналія, В. Геєця, Б. Данилишина, Є. Бойка, М. Долішнього, В. Мікловди, М. Лендела, М. Козоріз, О. Кузьміна, В. Точиліна, М. Чумаченка. Над проблемами підвищення ефективності експортної діяльності вітчизняних підприємств працювали такі вчені, як В.І. Власов, Ю.Е. Губеня, В.І. Губенко, С.М. Кваша, І.В. Кобут, П.Т. Саблук, О.А. Фесина. Проте проблемам підвищення ефективності експортних операцій підприємств АПК на засадах стратегічного управління не знайшла свого розвитку у роботах вітчизняних вчених, що свідчить про до-

цільність проведення досліджень у даному напрямі та актуальність обраної теми.

**Метою даної роботи** є визначення особливостей експортних стратегій підприємств АПК та оцінка впливу стратегічного управління на ефективність експортної діяльності вітчизняних підприємств аграрної сфери.

#### **Викладення основного матеріалу дослідження**

Основну роль у забезпеченні прогресивного розвитку вітчизняних підприємств на нинішньому етапі відіграє система стратегічного управління, у якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до господарської діяльності, що дозволяє встановлювати цілі розвитку на основі наявних можливостей підприємства. Розвиток на засадах стратегічного управління дозволяє суб'єктам господарювання чітко встановлювати орієнтири розвитку на основі аналізу сильних та слабких сторін підприємства, що підвищує адекватність менеджменту вимогам економічної дійсності.

Суть комплексної системи стратегічного управління полягає в тому, що на всіх рівнях управління підприємства крім обов'язкового поточного планування з виконання тактичних завдань, запроваджується довгострокове стратегічне планування, що сприяє створенню конкурентних переваг, забезпечується концентрація ресурсів на важливих пріоритетних напрямках, здійснюється поетапне технологічне переозброєння, здійснюється управління попитом, забезпечується послідовне просування інтересів підприємства на зовнішніх ринках. Такий підхід потребує розроблення і виконання узгоджених та взаємопов'язаних довго-, середньо- і короткострокових програм, планів та проектів, спрямованих на забезпечення економічного розвитку підприємства [1].

Одним з пріоритетних напрямів діяльності вітчизняних підприємств в умовах відкритості економіки є експортна діяльність, проте на українських підприємствах досі не сформовано традиції її стратегічного планування, що пояснюється необхідністю

глибинної трансформації культури господарювання протягом тривалого часу. Проблема також поглиблюється низькою конкурентоспроможністю більшості українських товарів, обумовленою відставанням технологічного рівня вітчизняних підприємств від зарубіжних. Лише окремі компанії, а не галузі господарства є сьогодні конкурентоспроможними на зарубіжних ринках, що вказує на відсутність інтересу держави до розвитку експортоорієнтованої економіки.

Достатнім рівнем міжнародної конкурентоспроможності характеризується продукція агропромислового комплексу, що можна пояснити наявністю в Україні значних сільськогосподарських ресурсів, а також існуванням традицій, що дозволяють забезпечувати стабільну якість продукції в умовах технологічного регресу у галузі.

За роки проведення ринкових реформ в агропромисловому комплексі відбулися зміни як позитивного, так і негативного характеру, зокрема, розширився асортимент та підвищилася якість продовольчих товарів, дефіциту продовольства сьогодні не існує, але насичення споживчого ринку продуктами харчування відбувається частково за рахунок імпорту або переробки значної кількості імпортованої сировини.

Проте за міжнародним поділом праці Україні поступово залишилася роль поставальника сільськогосподарської сировини – насіння соняшникового, зерна або борошна та насіння ріпаку, з огляду на що на сьогодні триває збільшення розриву між показниками ефективності сільського господарства України і розвинутих держав. Валовий збір зернових та зернобобових культур у 2010 р. склав 39,3 млн. тонн за урожайності 29,9 центнера з гектара, цукрових буряків – 13,7 млн., насіння соняшнику – 6,8 млн., ріпаку – 1,5 млн., картоплі – 18,7 млн., овоче-баштанних – 8,9 млн., плодів та ягід – 1,7 млн. тонн, що значно менше за показники економічно розвинутих країн. Виробництво м'яса (у забійній вазі) становило 2,1 млн. тонн, молока – 11,2 млн. тонн, яєць – 17,1 млрд. штук, вовни – 4,2 тис. тонн, що також менше за європейські та американські показники [2].

Тривала деградація сільського господарства одночасно стримує розвиток сфери пе-

реробки сільськогосподарської продукції та повністю блокує можливість експортоорієнтованого розвитку АПК. За останні роки у розвинутих державах сільське господарство з традиційно дотаційної галузі перетворюється на провідну наукоємну високодохідну галузь, розвиток якої спирається на сучасні біотехнології. Українським підприємствам, на нашу думку, також доцільно обирати інноваційний шлях розвитку, а також запроваджувати у практичну діяльність, зокрема у сферу зовнішньої торгівлі, елементів стратегічного управління [1].

Проблема впровадження експортних стратегій у діяльність підприємств АПК набуває все більшої актуальності, оскільки протягом останніх років відбулася різка зміна пріоритетів аграрної політики. Якщо на початку реформ йшлося про переваги спеціалізованого фермерського господарства, заснованого на приватній власності на землю, то сьогодні, після тривалої трансформації сільськогосподарських підприємств (на сьогодні 55,1 відсотка обсягу виробництва виготовляється домогосподарствами) – про повернення до державної підтримки великих товаровиробників у сільському господарстві, які мають суттєві переваги над малими формами господарювання.

За попередніми підсумками у 2011 р. результат від основної діяльності сільськогосподарських підприємств становив 19,8 млрд. грн. прибутку проти 13,0 млрд. грн. у 2010 р., а рівень рентабельності їх діяльності у цілому склав 25,8% проти 20,7% у попередньому році. Прибутки від виробництва продукції сільського господарства і надання послуг у рослинництві і тваринництві отримали 79% підприємств, сума прибутку в середньому на 1 підприємство становила 3,0 млн. грн. У той же час, 21% підприємств отримали від сільськогосподарського виробництва збитки, їх сума у розрахунку на 1 підприємство склала 1,2 млн. грн. [2].

У 2011р. сільськогосподарськими підприємствами, як і в попередньому році, був отриманий позитивний результат від діяльності як у галузі рослинництва, так і в галузі тваринництва. У рослинництві підприємствами було отримано 17,0 млрд. грн. прибутку, а рентабельність склала 31,8%. Від

діяльності в галузі тваринництва підприємствами отримано 2484,1 млн. грн. прибутку, а загальний рівень рентабельності становив 12,3%.

Зазначені показники є нижчими за показники економічно розвинених країн, до того ж вітчизняна продукція, якщо не за якістю, то за рівнем її підтвердження, значно відстає від зарубіжної, що свідчить про доцільність перегляду практики управління експортною діяльністю вітчизняних компаній.

У ході дослідження практики розробки експортних стратегій вітчизняними підприємствами було виявлено, що на більшості з них вони розробляються відокремлено від корпоративної стратегії та не враховують її цілей, а також можливостей підприємства. У результаті відбувається перерозподіл фінансових ресурсів на користь ЗЕД, що призводить до зниження ефективності операційної діяльності та ускладнює процес фінансування ЗЕД на довгострокову перспективу.

Ключовим елементом процесу розробки експортної стратегії підприємства у контексті підвищення ефективності зовнішньої торгівлі є визначення її цілей. Від цілей експортної діяльності залежить побудова усієї стратегії та тактики поведінки підприємства на світовій арені. Західні автори у своїх наукових працях схильні формулювати укрупнені цілі діяльності підприємств на міжнародних ринках. Так, Д. Деніелс визначає 2 основні цілі експорту підприємства: розширення збуту та його диверсифікація. Вітчизняні автори виділяють ширший спектр цілей експорту фірми. При цьому до факторів, що визначають мету зовнішньої торгівлі, відносять: розвиток внутрішнього ринку (рівень насиченості товарами, посилення тиску конкурентів, дії уряду тощо), за якого вигідно розширювати діяльність за межі національних кордонів, активність зарубіжних конкурентів та їх активність на внутрішньому ринку, диверсифікація ризиків шляхом експансії на зовнішні ринки, вирішення проблем залежності підприємств від сезонних коливань попиту на внутрішньому ринку, покращення завантаженості наявних та додаткових потужностей, зниження витрат тощо. Зазначені фактори є цілеутворюючі-

ми для загальних цілей, що визначені зарубіжними авторами (рис. 1).

стратегії інтереси чотирьох основних груп впливу на підприємство – клієнтів, кредито-

Цілеутворюючі фактори експорту фірми	Цілі експорту фірми	
	Розширення збуту	Диверсифікація збуту
Розвиток внутрішнього ринку	+	+
Активність зарубіжних конкурентів на внутрішньому ринку	+	
Подолання залежності від внутрішнього ринку		+
Залежність від сезонних коливань на внутрішньому ринку		+
Завантаження вільних потужностей	+	
Зниження витрат	+	+
Підвищення ефективності збуту	+	
Компенсація коливань валютних курсів		+
Зниження загальних ризиків		+
Стабілізація цінової політики	+	

Рис. 1. Система цілей експортних стратегій підприємств АПК

Аналізуючи потенціал підприємства для виходу на експортні ринки, менеджментом компанії мають бути враховані фактори як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. У ході оцінки розробки експортної стратегії мають бути оцінені показники фінансової стійкості та платоспроможності підприємства, виявлені резерви підвищення продуктивності використання ресурсів, досліджено можливості адаптації технологічного процесу на підприємстві задля задоволення вимог санітарних та фітосанітарних заходів у країнах-імпортерах тощо.

На нашу думку, з метою підвищення ефективності експортних стратегій підприємства доцільно використовувати на підготовчому етапі розробки експортної стратегії розроблену Девідом Нортонем та Робертом Капланом систему збалансованих показників. На наш погляд, використання її при формуванні експортної стратегії дозволить підприємству реалізувати багатовекторну політику управління бізнесом на основі розробки комплексної системи стратегічних цілей і ключових показників діяльності [3, с.193].

Система Нортон і Каплана дозволяє менеджерам врахувати у процесі розробки

рів, працівників та власників, що у значній мірі посилює зв'язок експортних планів компанії з реальністю та забезпечує виконання принципу досяжності при розробці зовнішньоторговельної стратегії. Перевагою запропонованої методики є також визначення цілей компанії на основі її реального потенціалу, оскільки на практиці до розробки моделі залучаються працівники різних підрозділів, спроможні достовірно оцінити можливості реалізації проміжних цілей експортної стратегії окремим підрозділом.

Збалансована система показників є матрицею, кожен з елементів якої визначає комплекс завдань, розроблених для досягнення підпорядкованих глобальній меті експортної стратегії проміжних цілей, сформованих на основі реальних можливостей підприємства з врахуванням інтересів окремих груп впливу на нього (табл. 2).

Використання збалансованої системи показників при розробці експортної стратегії підприємства спроможне забезпечити цілеспрямований моніторинг його діяльності, а також дозволити спрогнозувати і попередити появу проблем, органічно поєднати рівні стратегічного й оперативного управління,

Таблиця 2  
Матриця системи збалансованих показників підприємства

	Клієнти	Кредитори	Працівники	Власники
Цілі	Ціль К1 Ціль Кп	Ціль Ф1 Ціль Фп	Ціль БП1 Ціль БПп	Ціль НЗ1 Ціль НЗп
Показники	Індикатор К1 Індикатор Кп	Індикатор Ф1 Індикатор Фп	Індикатор БП1 Індикатор БПп	Індикатор НЗ1 Індикатор НЗп
Завдання	Завдання К1 Завдання Кп	Завдання Ф1 Завдання Фп	Завдання БП1 Завдання БПп	Завдання НЗ1 Завдання НЗп
Заходи	Заходи К1 Заходи Кп	Заходи Ф1 Заходи Фп	Заходи БП1 Заходи БПп	Заходи НЗ1 Заходи НЗп

охопити зв'язки між минулими і майбутніми результатами, а також між внутрішніми й зовнішніми аспектами діяльності підприємства. СЗП дозволяє усунути розрив між розробкою стратегії та її практичною реалізацією, оцінити саму стратегію і окремі процеси діяльності, оперативно реагувати на зміну зовнішніх умов.

Ця система передбачає залучення до процесу стратегічного управління усіх співробітників за допомогою зрозумілих термінів і показників. Більше того, система передбачає мотивацію співробітників і поєднання їх інтересів з інтересами підприємства, що є більш ефективним, ніж адміністративний контроль. Вона сприяє підвищенню імовірності реалізації наміченої стратегії і адекватній оцінці потенціалу підприємства [4, с.65].

Проблемою вітчизняної економіки у цілому та агропромислового комплексу зокрема є те, що на практиці підприємства зазвичай використовують спрощену оцінку своїх експортних можливостей, що характеризується високим ступенем невизначеності та зводиться до виявлення можливого обсягу експорту продукції, що вже виробляється підприємством, з виявленням потенційного кола країн-імпортерів. Такий підхід не може слугувати об'єктивною основою для успішної зовнішньоторговельної експансії. Тому підготовчий етап, значенням якого часто нехтують, має полягати у дослідженні міжнародних ринків, аналізі внутрішніх можливостей, а також у візуалізації отриманої інформації у проекті бізнес-плану експортної діяльності.

Діяльність підприємств АПК на зовнішніх ринках характеризується вищим у по-

рівнянні з внутрішнім рівнем ризиків, що обумовлені сильнішим конкурентним середовищем, високим вимогам до якості товарів, а також високим рівнем витрат, пов'язаних з міжнародними маркетинговими дослідженнями та реалізацією експортної стратегії. Тому при формуванні експортної стратегії вже на підготовчому етапі необхідно здійснити усебічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

#### Висновки

Одним з ключових елементів експорто-орієнтованого розвитку вітчизняних компаній є система стратегічного управління. Її використання дає підприємствам можливість визначати орієнтири розвитку не на основі необґрунтованих амбіцій, а з урахуванням потенціалу підприємства, на основі аналізу його сильних та слабких сторін.

На етапі технологічного регресу у агропромисловому комплексі України, використання елементів стратегічного управління дозволить вітчизняним підприємствам підвищити ефективність експортної діяльності за рахунок побудови експортної стратегії на основі прогнозів коливань попиту та пропозиції на світових ринках, та даних щодо факторів, що визначають успіх агропромислової продукції провідних світових виробників.

Показники результативності як господарської діяльності в цілому, так і експортної діяльності підприємств АПК зокрема вказують на те, що вітчизняні компанії не спроможні наздогнати світових лідерів, ані за якістю сільськогосподарської сировини, ані за рентабельністю її вирощування та пе-

**АНОТАЦІЯ**

*У статті досліджено сутність стратегічного управління та оцінено перспективи його впровадження у зовнішньоекономічну діяльність підприємств АПК. Досліджено фінансові результати суб'єктів агробізнесу України та виявлено резерви їх покращення на засадах стратегічного управління. Визначено основні напрями зміни формату менеджменту українських підприємств АПК.*

**SUMMARY**

*This article explores the essence of strategic management and prospects for its introduction in foreign trade in agricultural sector. The financial results agrobusiness in Ukraine are investigated and reserves of its improvement based on strategic management are found. The main areas of changes in management format of Ukrainian enterprises of agricultural sector are determined.*

реробки. Основним напрямом підвищення ефективності експортної діяльності за таких умов є інноваційний розвиток галузі, можливий лише за умови впровадження у діяльність підприємств засад стратегічного управління.

На вітчизняних підприємствах впровадження елементів стратегічного управління має носити науково обґрунтований характер та здійснюватися з урахуванням світового досвіду, оскільки вітчизняні управлінці, і особливо у сфері АПК, не мають належної підготовки чи практичного досвіду для стратегічного експортоорієнтованого управління суб'єктом міжнародного бізнесу. Проте зміна формату управління вітчизняними підприємствами АПК на засадах стратегічного управління відповідає вимогам глобалізованої економіки, що свідчить про необхідність її проведення з метою підвищення ефективності їх експортної діяльності.

**Література**

1. Постанова Кабінету міністрів України «Про затвердження Державної програ-

ми розвитку внутрішнього виробництва» № 1130 від 12.09.2011 р.[електронний ресурс]. – режим доступу до ресурсу: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua);

2. Сайт державного комітету статистики [електронний ресурс]. – режим доступу до ресурсу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua);

3. Kaplan R., Norton D. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System // Harvard Business Review. – 1996. – № 1. – P. 189 – 209.

4. Г.Островська. Планування на основі збалансованої системи показників / Г.Островська // Галицький економічний вісник. – 2010. – №3(28). – С.61-69.

5. Томпсон А. А. мл., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Учебник / Пер. с англ. Под редакцией Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. – 576 с.

6. Пономаренко В.С., Ястремская Е.Н., Луховский В.М. Механизм управления предприятием: стратегический аспект. – Х.: Изд. ХГЭУ. – 2002. – 252 с.;