

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

THEORETICAL-METHODOLOGICAL BASES FOR THE FORMATION OF AGRICULTURAL ENTERPRISES DEVELOPMENT STRATEGY

У роботі проведено розроблення й обґрунтування теоретико-методологічних засад формування стратегії розвитку аграрних підприємств у сучасних умовах. Визначено, що сфера застосування стратегічних рішень нині досить широка і включає: вибір напрямів діяльності, обґрунтування пріоритетів у використанні ресурсів, пошук партнерів, організаційних форм управління, можливостей використання сильних боків підприємства, зниження негативних наслідків зовнішнього середовища. Систематизація та критичний аналіз наукових підходів до стратегічного управління дали змогу дати визначення поняття «стратегія» як цілісної сукупності взаємопов'язаних стратегічних рішень, які визначають пріоритетні напрями діяльності підприємства з реалізації його місії, цілей і завдань. Визначено, що, незважаючи на безліч варіантів стратегій, їх можна обмежити чотирма варіантами (стратегія зростання, стратегія стабілізації, стратегія економії, комбінована стратегія).

Ключові слова: стратегія, розвиток, аграрне виробництво, аграрні підприємства, економічне зростання, механізм, процес.

В роботі проведені розробка і обґрунтування теоретико-методологічних

основ формування стратегії розвитку аграрних підприємств в сучасних умовах. Визначено, що область застосування стратегічних рішень в наше время достаточна широка і включає: вибір напрямів діяльності, обґрунтування пріоритетів в використанні ресурсів, пошук партнерів, організаційних форм управління, можливостей використання сильних сторін підприємства, зниження негативних наслідків слабких сторін їх діяльності і загроз зовнішнього середовища. Систематизація і критичний аналіз наукових підходів до стратегічного управління дозволили дати визначення поняття «стратегія» як цілісної сукупності взаємопов'язаних стратегічних рішень, які визначають пріоритетні напрями діяльності підприємства по реалізації його місії, цілей і завдань. Визначено, що, незважаючи на множественність варіантів стратегій, їх можна обмежити чотирма варіантами (стратегія зростання, стратегія стабілізації, стратегія економії, комбінована стратегія).

Ключевые слова: стратегия, развитие, аграрное производство, аграрные предприятия, экономический рост, механизм, процесс.

УДК 631.1.016:338.43

<https://doi.org/10.32843/infrastruct33-25>

Зоря О.П.

к.е.н., доцент,

доцент кафедри фінансів і кредиту

Полтавська державна аграрна академія

In the work, the development and substantiation of theoretical and methodological principles for the formation of a strategy for the development of agrarian enterprises in modern conditions was carried out. The paper determines that the scope of strategic decisions in our time is quite wide and includes: selection of directions of activity, justification of priorities in the use of resources, search partners, organizational forms of management, opportunities for using the company's strengths, reducing the negative effects of weaknesses of their activities and external threats the environment. It has been established that the development of foreign scientists can not be fully applied in modern Ukrainian realities, since they do not take into account the peculiarities of the development of domestic, especially agrarian enterprises. Systematization and critical analysis of scientific approaches in strategic management allowed to define the concept of «strategy» as an integral set of interconnected strategic decisions, which determine the priority directions of activity of the agrarian enterprise for the realization of its mission, goals and objectives. It has been determined that despite a variety of strategy options, they can be limited to four generalized options (growth strategy, stabilization strategy, savings strategy, combined strategy). Using of generalized types in many ways simplifies the process of strategy development by any enterprise. Taking into account the hierarchy of the levels of enterprise management, different directions of its activity, possible types of behavior in the industry and in the market, we proposed a system of strategies for the development of agrarian enterprises, which will form its variants and make a more substantiated process of choosing a development strategy for a particular enterprise. It was established that the process of formation of the agrarian enterprise development strategy should include four main stages: strategic analysis, definition of strategic alternatives, strategy development, implementation of the strategy.

Key words: strategy, development, agrarian production, agrarian enterprises, economic growth, mechanism, process.

Постановка проблеми. Сьогодні вітчизняні аграрні підприємства функціонують у середовищі, яке постійно змінюється, що вимагає принципово нових підходів до управління їхньою господарською діяльністю. Нестабільність ринкової кон'юнктури, посилення конкуренції, підвищення вимог споживачів до продукції, скорочення життєвого циклу продукції значною мірою ускладнюють управлінський процес, а перспективи подальшого розвитку піддаються все меншому передбаченню. Саме у цих умовах велике значення повинно надаватися використанню у практиці управління аграрними підприємствами ідей і технологій стратегічного менеджменту.

Основна мета стратегії розвитку підприємства полягає у тому, щоб домогтися довгострокових конкурентних переваг, які забезпечать його виживання, стійке функціонування і розвиток. Проте, як показує практика роботи більшості суб'єктів ринку, не всі вітчизняні аграрні підприємства готові до формування довгострокових орієнтирів розвитку. Навіть ті підприємства, які мають стабільний фінансовий стан і конкурентні переваги на ринку, все ще не здійснюють формування стратегії розвитку через відсутність відповідної специфічним українським умовам методології та методичного інструментарію стратегічного управління. При цьому найбільший інтерес для

підприємств представляють принципи, методи і інструменти розроблення стратегії, що відображають галузеві особливості функціонування аграрних підприємств.

Сфера застосування стратегічних рішень нині досить широка: вибір напрямів діяльності, обґрунтування пріоритетів у використанні ресурсів, пошук партнерів, організаційних форм управління, можливостей використання сильних боків підприємства, зниження негативних наслідків слабких боків їхньої діяльності та загроз зовнішнього середовища. Стратегічний підхід до вирішення проблем управління аграрними підприємствами дає можливість формувати альтернативні варіанти їхнього розвитку. Складність і багатогранність проблеми розроблення стратегії розвитку аграрних підприємств зумовили актуальність теми нашого дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Великий досвід у дослідженні проблем стратегічного управління накопичений у розвинутих країнах. Він знайшов відображення в наукових працях, головними авторами яких, на нашу думку, є: І. Ансофф [1], П. Діксон [2], Ф. Котлер [5], М. Мескон [7], Г. Мінцберг [8], М. Портер [9], Г. Саймон [10], Р. Фатхутдінов [12] та ін. Проте у дослідженнях зарубіжних учених не враховуються закономірності і тенденції розвитку економіки нашої держави та особливості діяльності аграрних підприємств України в сучасному ринковому середовищі. У вітчизняній науковій літературі питання стратегічного управління і формування стратегії розвитку аграрного виробництва та суб'єктів бізнесу даної галузі знайшли відображення в роботах: Ю. Губені [3], Я. Кашуби [4], Ю. Лупенка [11], В. Месель-Веселяка [6; 11], М. Федорова [6] та ін. Необхідно відзначити, що більшість учених, на нашу думку, не достатньо досліджує теоретичні й загальнометодологічні підходи та інструменти стратегічного управління з урахування специфіки розвитку аграрних підприємств.

Постановка завдання. Розроблення стратегій розвитку підприємства стала аксіомою в країнах із розвинутою ринковою економікою. Уміле використання концептуальних та методологічних підходів до стратегічного управління забезпечує успіх багатьом зарубіжним компаніям. Проте, на нашу думку, розробки зарубіжних учених не можуть бути повною мірою застосовані в сучасних українських реаліях, оскільки вони не враховують особливості розвитку вітчизняних, особливо аграрних, підприємств. У зв'язку із цим для підвищення практичної значущості наукових розробок у сфері стратегічного управління необхідне формування методологічних підходів до стратегічного менеджменту стосовно вітчизняних умов господарювання. Їх розроблення повинно здійснюватися на відповідній теоретичній базі.

Відповідно до цього, мета роботи полягає у розробленні й обґрунтуванні теоретико-методологічних засад формування стратегії розвитку аграрних підприємств у сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Ключовим поняттям у стратегічному управлінні є стратегія, її основна мета полягає у тому, щоб домогтися довгострокових конкурентних переваг, які забезпечать виживання, стійке функціонування і розвиток підприємства у довгостроковій перспективі. Для того щоб стратегія виявилася дієвою та ефективною, вона повинна бути ясною і передбачати не тільки чітке встановлення пріоритетів, а й розподіл наявних ресурсів та відповідальності між виконавцями.

Систематизація та критичний аналіз наукових підходів до стратегічного управління дали нам змогу дати таке визначення поняття «стратегія»: це цілісна сукупність взаємопов'язаних стратегічних рішень, які визначають пріоритетні напрями діяльності аграрного підприємства з реалізації його місії, цілей і завдань. Даний підхід до визначення стратегії можна назвати комбінованим, оскільки, з одного боку, він заснований на синтезі стратегії на базі окремих стратегічних рішень та передбачає більш тісний зв'язок стратегії зі спрямованими на її реалізацію рішеннями, а з іншого боку, є органічною єдністю цілей і засобів їх реалізації.

У науці управління існує безліч підходів до класифікації стратегій розвитку підприємства, в основі яких лежать різноманітні критерії, систематизувати які на практиці досить складно. Вибір того чи іншого напрямку розвитку підприємства залежить від таких чинників, як виробничий потенціал, цілі підприємства, особливості технології виробництва продукції, стан ринку та положення підприємства на ньому, стратегії конкурентів, потреби споживачів, економічна і політична ситуація в країні та багато інших. Різноманіття цих чинників не дає змоги виробити єдину класифікацію стратегій. Ґрунтуючись на чинниках, які нині є, на нашу думку, найбільш істотними для розвитку аграрних підприємств, нами визначено найбільш важливі критерії (зміст стратегії, рівень прийняття управлінських рішень, стадії життєвого циклу підприємства, поведінка підприємства у конкурентному ринковому середовищі, відносна галузева позиція підприємства, ступінь реалізації діючої стратегії), на базі яких була розроблена класифікація стратегій розвитку підприємства.

Незважаючи на безліч варіантів стратегій, їх можна обмежити чотирма узагальненими варіантами (стратегія зростання, стратегія стабілізації, стратегія економії, комбінована стратегія), кожна з яких, своєю чергою, може мати кілька різновидів. Використання узагальнених типів багато в чому спрощує процес розроблення стратегії будь-яким підприємством.

З урахуванням ієрархічності рівнів управління підприємством, різних напрямів його діяльності, можливих типів поведінки в галузі й на ринку нами запропоновано систему стратегій розвитку аграрних підприємств (рис. 1), яка дасть змогу сформулювати її варіанти і зробити більш обґрунтованим процес вибору стратегії розвитку для конкретного підприємства. Ця схема включає корпоративну стратегію, яка визначає перспективний розвиток підприємства. На її основі розробляється низка конкурентних стратегій підприємства, що визначають його позиції на ринку, які, своєю чергою, виступають основою для розроблення функціональних стратегій у рамках окремих структурних підрозділів підприємства.

На основі вивчення літературних джерел ми вважаємо, що процес формування стратегії розвитку аграрного підприємства повинен включати чотири основні етапи: стратегічний аналіз, визначення стратегічних альтернатив, розроблення стратегії, реалізацію стратегії.

Етап «Стратегічний аналіз» дає змогу врахувати зовнішні і внутрішні чинники, які сприяють чи перешкоджають розвитку підприємства. На даному етапі проводиться аналіз макро- та мікротоочення підприємства, сильних і слабких сторін, потенційних можливостей та резервів його розвитку, фінансового становища. Усе це дає змогу чітко уявити ситуацію, в якій знаходиться підприємство,

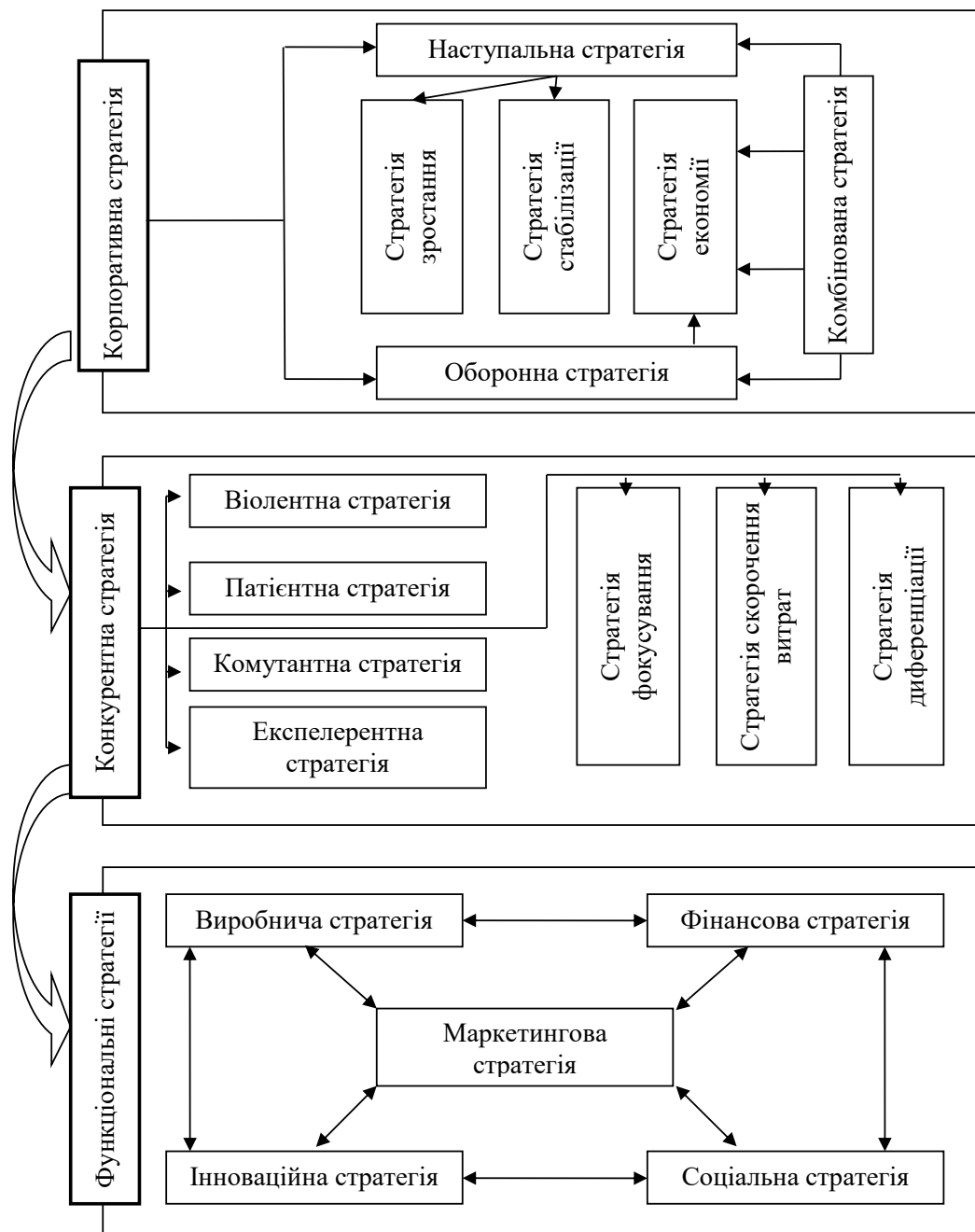


Рис. 1. Система стратегій розвитку аграрного підприємства

та провести ту траєкторію його подальшого розвитку, слідуючи якій воно могло б найбільш повно використовувати можливості та зводити до мінімуму потенційні і наявні загрози.

Етап «Визначення стратегічних альтернатив» включає у себе визначення місії, постановку цілей розвитку, визначення способів і методів їх досягнення. Визначення основних орієнтирів господарської діяльності та оприлюднення відповідного послання, в якому повідомляється про призначення підприємства (місії), важливо, оскільки виходячи із цього встановлюється форма реалізації стратегії та робиться її остаточний вибір. Місія і підприємницька філософія необхідні для встановлення стратегічних цілей підприємства. Як показує досвід роботи багатьох вітчизняних підприємств, етап постановки цілей є вирішальним, оскільки, визначивши цілі розвитку, підприємство зосереджує свої ресурси на виконанні тих завдань, які відповідають заданому напрямку. На даному етапі готуються альтернативні стратегії та проводиться первинне економічне обґрунтування ефективності кожної з запропонованих альтернатив, що дає змогу запобігти нераціональному використанню ресурсів.

Третій етап «Розроблення стратегії» полягає у здійсненні вибору з безлічі варіантів розвитку найбільш прийняттого, формулюванні корпоративної стратегії та розробленні бізнес-проектів, планів і програм з її реалізації.

На етапі «Реалізація стратегії» підприємство здійснює впровадження вибраного варіанту розвитку. При цьому стратегія реалізується за допомогою розроблених раніше планів, які пов'язані між собою і відповідають змісту стратегії у цілому, по всіх основних функціональних сферах господарської діяльності підприємства. Після завершення останнього етапу процесу розроблення стратегії необхідно встановити механізм контролю, який дасть змогу підприємству проводити оцінку результативності впроваджуваної стратегії. Він повинен включати:

- визначення критеріїв для оцінки результатів;
- зіставлення фактичних показників із плановими;
- аналіз відхилень між фактичними і плановими показниками;
- внесення в стратегію коректив у разі необхідності.

Такий механізм контролю передбачає наявність системи зворотного зв'язку і залежно від результатів може служити механізмом для перегляду місії підприємства, стратегічних цілей або корпоративної стратегії. Важливим моментом оцінки результативності є якість реалізованої стратегії, тому вимірюванню та оцінці під час реалізації стратегії повинні підлягати всі результати процесу розроблення й реалізації

стратегічних рішень: технологічні, економічні, соціальні, екологічні та ін. Висновки про успішність реалізації стратегії розвитку підприємства передбачають не тільки вимірювання, а й оцінку отриманого результату. Як відомо, для проведення оцінки необхідно вибрати базу для порівняння. Це можуть бути:

- альтернативний варіант проекту розвитку підприємства;

- порівняння з поставленою метою підприємства й окремими цілями функціональних підрозділів, сформованих для кожного окремого етапу здійснення стратегії розвитку;

- порівняння з певним станом (із досягнутими раніше результатами, із результатами інших підприємств, з умовним результатом, який був би можливим, якби нововведення не здійснювалися).

Методологічний підхід до формування стратегії розвитку аграрних підприємств представлено на рис. 2.

Під час розроблення будь-якої стратегії необхідно враховувати, що навіть за наявності якісно розробленої моделі формування стратегії успіху підприємство зможе досягти лише за умови наявності кваліфікованої управлінської команди, об'єднання зусиль керівників і всього колективу, мобілізації творчого потенціалу працівників на досягнення стратегічних цілей. Важлива роль під час формування стратегії розвитку відводиться також правильному вибору й використанню інструментів та методів стратегічного управління і розробленню стратегії підприємства, для цього можуть використовуватися SWOT-аналіз, інші аналітичні методи, прогнозування, портфельний аналіз, математичні методи та ін.

Висновки з проведеного дослідження. Стратегія – це цілісна сукупність взаємопов'язаних стратегічних рішень, які визначають пріоритетні напрями діяльності аграрного підприємства з реалізації його місії, цілей і завдань. Даний підхід до визначення стратегії можна назвати комбінованим, оскільки, з одного боку, він заснований на синтезі стратегії на базі окремих стратегічних рішень та передбачає більш тісний зв'язок стратегії зі спрямованими на її реалізацію рішеннями, а з іншого боку, є органічною єдністю цілей і засобів їх реалізації.

Процес формування стратегії розвитку аграрного підприємства повинен включати чотири основні етапи: стратегічний аналіз, визначення стратегічних альтернатив, розроблення стратегії, реалізацію стратегії.

Реалізація розглянутих теоретичних і методологічних підходів до стратегічного управління в реальній практиці аграрних підприємств стикається зі значними труднощами. Переважно це зумовлено застарілими методами управління та стереотипами мислення, що склалися в аграр-

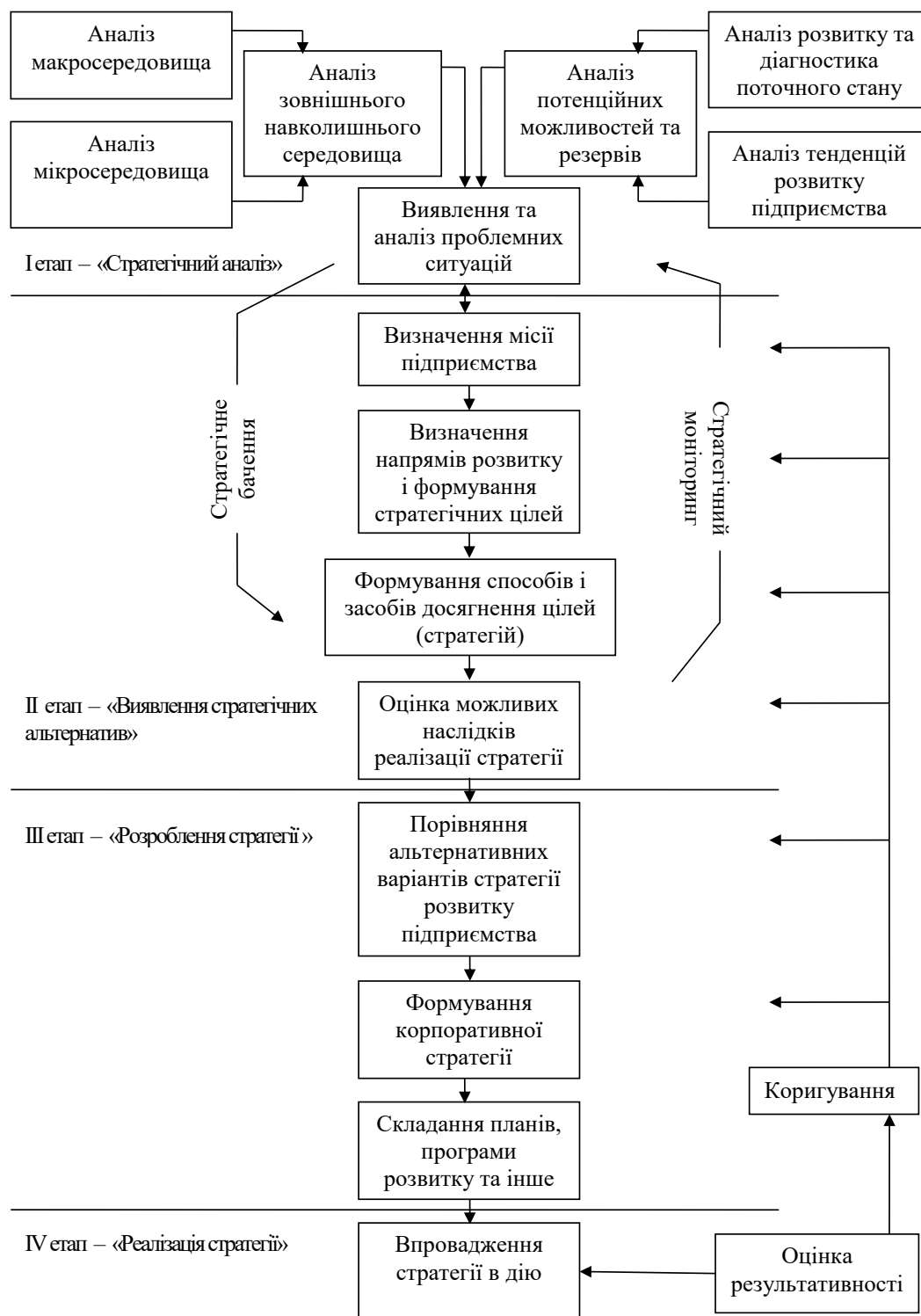


Рис. 2. Схема формування стратегії розвитку аграрного підприємства

ному виробництві. До останнього часу аграрні підприємства не приділяли належної уваги довгостроковим перспективам і розробленню стратегії розвитку. Більшість із них була орієнтована на вирішення поточних, оперативних завдань. Це одна з головних причин нестабільності їхнього розвитку, погіршення фінансового стану та зниження ефективності діяльності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ансофф І. Стратегический менеджмент. Классическое издание / пер. с англ. ; под ред. А.Н. Петрова. Санкт-Петербург : Питер, 2009. 344 с.
2. Диксон П.Р. Управление маркетингом / пер. с англ. Москва: ВИНОМ, 1998. 560 с.
3. Губені Ю.Е. Стратегічні напрямки розвитку сільського господарства України. *Економіка АПК*. 2006. № 11. С. 18–27.

4. Кашуба Я.М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва. *Економіка та держава*. 2014. № 9. 166 с.

5. Котлер Ф. Основы маркетинга. Москва : Финансы и статистика, 1991. 736 с.

6. Месель-Веселяк В.Я., Федоров М.М. Стратегічні напрями розвитку аграрного сектору економіки України. *Економіка АПК*. 2016. № 6. С. 37–49.

7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы / пер. с англ. М.А. Майорова и др. Москва : Дело, 1992. 704 с.

8. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керування компанією / пер. з англ. Р. Корнута. Київ : Наш формат, 2018. 400 с.

9. Портер М.Е. Стратегія конкуренції / пер. з англ. А. Олійника, Р. Сільського. Київ : Основи, 1997. 390 с.

10. Саймон Г.А. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції / пер. з англ. вид. Київ : АртЕк, 2001. 392 с.

11. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року / за ред. Ю.О. Лупенка, В.Я. Месель-Веселяка. Київ : ННЦ ІАЕ, 2012. 218 с.

12. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг : учебник. Москва : Интелсинтез, 2000. 640 с.

developing the statehood of Ukraine]. *Ekonomika APK*. 2006. № 11. S. 18–27.

4. Kashuba, Ya.M. (2014). Vybir metodiv ta pidkhdov stratehichnoho upravlinnya rozvytkom pidpryyemnytstva [Selection of methods and approaches of strategic management of entrepreneurship development]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the state*, 9.

5. Kotler, F. (1991), *Osnovy marketynha* [Fundamentals of Marketing], *Fynansy y statystyka*, Moskva, Russia.

6. Mesel-Veseliak V.Ya., Fedorov M.M. (2016) *Stratehichni napriamy rozvytku ahrarnoho sektoru ekonomiky Ukrainy* [Strategic directions of development of the agrarian sector of the Ukrainian economy]. *The Economy of Agro-Industrial Complex*, no. 6, pp. 37-49.

7. Meskon, H. Albert, M. and Khedoury, F. (1992), *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of Management], Moscow, Delo, Russia.

8. Mintsberh, H. (2018), *Anatomiia menedzhmentu. Efektyvnyi sposib keruvannia kompaniieu* [Anatomy of management. An effective way to manage the company], Nash format, Kyiv, Ukraine, P. 400.

9. Porter, M.E. (1997), *Stratehiia konkurentsii* [Strategy of competitiveness], *Osnovy*, Kyiv, Ukraine.

10. Saimon, H.A. (2001), *Administratyvna povedinka: Doslidzhennia protsesiv pryiniattia rishen v orhanizatsiakh, shcho vykonuiut administratyvni funktsii* [Administrative behavior: Investigation of decision-making processes in organizations that perform administrative functions], ArtEk, Kyiv, Ukraine, P. 392.

11. Lupenko Yu.O., Mesel-Veseliak V.Ya. (2012) *Stratehichni napriamy rozvytku silskoho hospodarstva Ukrainy na period do 2020 roku* [Strategic directions of agricultural development of Ukraine for the period till 2020]. Kyiv: NNTs IAE.

12. Fathutdinov, R.A. (2000), *Strategicheskij marketing* [Strategic Marketing], *Biznesshkola Intelsintez*, Moscow, Russia.

REFERENCES:

1. Ansoff, I. (2009), *Strategicheskij menedzhment. Klassicheskoe izdanie* [Strategic Management. The classic edition], Piter, SPb.

2. Dixon, P.R. (1998), *Upravleniye market ingom* [Marketing management], Izdatelstvo BINOM, Moscow, Russia.

3. Gubeni Yu.E. *Stratehichni napryamki rozvytku sil'skogo gospodarstva Ukraini* [Strategic strategies for

Zoria Oleksii

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of Finance and Credit
Poltava State Agrarian Academy

THEORETICAL-METHODOLOGICAL BASES FOR THE FORMATION OF AGRICULTURAL ENTERPRISES DEVELOPMENT STRATEGY

The purpose of the article. The main purpose of the enterprise development strategy is to achieve long-term competitive advantages that will ensure its survival, sustainable operation and development. However, as practice shows the work of most market players, not all domestic agricultural enterprises are ready to form long-term development benchmarks. Even those enterprises that have a stable financial position and competitive market preconditions do not yet formulate a development strategy due to the lack of a methodological and methodological toolkit for strategic management that meets specific Ukrainian conditions. At the same time, the main interest for enterprises is the principles, methods and tools for developing a strategy that reflects the sectoral peculiarities of the functioning of agrarian enterprises.

In the work, the development and substantiation of theoretical and methodological principles for the formation of a strategy for the development of agrarian enterprises in modern conditions was carried out.

Methodology. In the course of the research, scientific methods were used that took into account the laws and regularities of economic theory, agrarian economics, agrarian management, the dialectical and historical approach to scientific knowledge.

Results. The paper determines that the scope of strategic decisions in our time is quite wide and includes: selection of directions of activity, justification of priorities in the use of resources, search partners, organizational forms of management, opportunities for using the company's strengths, reducing the negative effects of weaknesses of their activities and external threats the environment. In its turn, the strategic approach to solving problems of management by agrarian enterprises makes it possible to form alternative variants of their development. It has been established that the development of foreign scientists can not be fully applied in modern Ukrainian realities, since they do not take into account the peculiarities of the development of domestic, especially agrarian enterprises. Systematization and critical analysis of scientific approaches in strategic management allowed to define the concept of «strategy» as an integral set of interconnected strategic decisions, which determine the priority directions of activity of the agrarian enterprise for the realization of its mission, goals and objectives. Such an approach to the definition of a strategy can be called combined, since, on the one hand, it is based on the synthesis of strategy based on individual strategic decisions, and involves a more close link strategy with solutions aimed at its implementation, and on the other hand is the organic unity of goals and means their implementation. It has been determined that despite a variety of strategy options, they can be limited to four generalized options (growth strategy, stabilization strategy, savings strategy, combined strategy), each of which, in turn, may have several varieties. Using of generalized types in many ways simplifies the process of strategy development by any enterprise. Taking into account the hierarchy of the levels of enterprise management, different directions of its activity, possible types of behavior in the industry and in the market, we proposed a system of strategies for the development of agrarian enterprises, which will form its variants and make a more substantiated process of choosing a development strategy for a particular enterprise. This scheme includes a corporate strategy that determines the future development of the enterprise. On its basis, a number of competitive strategies of the enterprise are developed that determine its position on the market, which, in turn, serve as the basis for the development of functional strategies within the framework of separate structural subdivisions of the enterprise. It was established that the process of formation of the agrarian enterprise development strategy should include four main stages: strategic analysis, definition of strategic alternatives, strategy development, implementation of the strategy.

Practical implications. The practical significance of the research is that its scientific and theoretical results, practical proposals, conclusions and generalizations formulate a scientific basis for solving problems that arise during the effective development of agrarian enterprises in institutional transformations.

Value / originality. The implementation of the proposed measures contributes to improving the efficiency of the functioning of agrarian enterprises that carry out production gross production and guarantee the safe security of Ukraine.