

АЛЬТЕРНАТИВНІСТЬ У СТРАТЕГІЧНОМУ ВИБОРІ ПІДПРИЄМСТВ АПК

Мета статті – обґрунтування стратегічних альтернатив підприємств АПК. Методом узагальнення систематизовано підходи щодо формування раціональної основи визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємств АПК. Визначення стратегічних проблем та ступеня їх важливості для підприємств АПК є складовими єдиного аналітичного процесу у системі стратегічного планування. Стратегічні альтернативи підприємства розглядаються як комплекс стратегій, які спрямовані на досягнення цілей, але надають різні можливості та характеризуються різними витратами і результатами. У межах обраної базової стратегії можливі кілька напрямів розвитку, які і називають стратегічними альтернативами. Використано системний підхід до аналізу оцінки взаємодії підприємств АПК і оточуючого середовища. Методом узагальнення зроблено висновок, що результати діагностики стану підприємств АПК у конкурентному середовищі мають використовуватися у процесі визначення можливих стратегій їх розвитку, а для підвищення обґрунтованості визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємств АПК та виявлення можливостей їх впливу на зовнішнє оточення як підставу доцільно використовувати кількісну оцінку взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. Методом порівнянь дійшли висновку, що стратегічні альтернативи підприємства – це комплекс стратегій, які спрямовані на досягнення цілей, але надають різні можливості та характеризуються різними витратами і результатами. У межах обраної базової стратегії можливі кілька напрямів розвитку, які і називають стратегічними альтернативами. Перед тим, як обирати стратегію діяльності, власникам (керівникам) підприємств АПК варто сформувати певну сукупність альтернативних стратегій. Визначено, що використання запропонованого методичного підходу до формування комплексу стратегічних альтернатив розвитку підприємств АПК сприятиме підвищенню обґрунтованості вибору певних варіантів стратегій та можливості формування упереджувальних стратегічних заходів. Доведено, що подальше функціонування підприємств АПК на національному споживчому ринку в умовах подальшого посилення конкуренції зумовлює необхідність використання низки методичних підходів з метою формування комплексу стратегічних альтернатив їх розвитку. Практична значущість: використання запропонованого методичного підходу до формування комплексу стратегічних альтернатив розвитку підприємства АПК сприятиме підвищенню обґрунтованості вибору певних варіантів стратегій та можливості формування упереджувальних стратегічних заходів.

Ключові слова: альтернативи розвитку; зовнішнє середовище; конкурентоспроможність; підприємства АПК; стратегія.

ВСТУП

Підприємства АПК забезпечують потреби національного споживчого ринку сільськогосподарською продукцією, сировиною та готовими до споживання продуктами харчування. Функціонування підприємств АПК у конкурентному середовищі потребує визначення альтернативних варіантів можливих стратегій їх розвитку.

Постановка проблеми. Формування комплексу стратегічних альтернатив розвитку підприємств АПК потребує обґрунтованості вибору певних варіантів таких стратегій та можливості формування упереджувальних заходів як конкурентних переваг суб'єктів ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Окремі напрями дослідження господарської діяльності підприємств АПК, механізму забезпечення їх конкурентоздатності, формування ресурсного забезпечення національного споживчого ринку знайшли відображення у наукових публікаціях низки українських дослідників, де чільне місце посідають наукові розвідки Гончарова В. М., Крисального О. В., Макаренка П. М., Михайлової Л. І., Рабштина В. М., Сахацького М. П., Юрчишина В. В. та ін. Ми з повагою і пошаною ставимося до результатів наукових

пошуків цих та низки інших науковців, разом з тим, зазначимо, що проблеми формування стратегій розвитку підприємств АПК, їх обґрунтування майже не знайшли належного відображення у фаховій економічній літературі.

Метя статті (постановка завдання). У статті поставлено завдання дослідити методичні підходи та інструментарій обґрунтування стратегічних альтернатив підприємств АПК, що має сприяти формуванню їх конкурентних переваг та забезпечити ефективність і сталий розвиток господарської діяльності.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Результати діагностики стану підприємств АПК у конкурентному середовищі використовуються у процесі визначення можливих стратегій їх розвитку. Для підвищення обґрунтованості визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємств АПК та виявлення можливостей їх впливу на зовнішнє оточення як підставу доцільно використовувати кількісну оцінку взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем.

Питання кількісної оцінки взаємодії підприємств

АПК і оточуючого середовища в економічній теорії і практиці господарювання ще недостатньо опрацьовані, що обумовлено складністю проведення емпіричних досліджень зв'язку оточуючого середовища і стратегії підприємств АПК та обмеженістю необхідної інформації.

Методичний підхід щодо формування раціональної основи визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємств АПК базується на матричній інтерпретації сполучення взаємопов'язаних кількісних характеристик сильних і слабких сторін підприємства та можливостей і загроз у зовнішньому середовищі. Сутність такого підходу полягає у наступному:

1) узагальнюючи результати дослідження зовнішнього оточення та стану підприємства у конкурентному середовищі, передбачається визначення:

– кількісної оцінки впливу (сили, характеру) кожного чинника середовища окремо на стан підприємства;

– межі толерантності (від лат. *tolerantia* – терпіння) підприємства;

2) на підставі узагальнених результатів визначається множина стратегічних альтернатив розвитку підприємства;

3) для визначення сили та характеру впливу кожного чинника середовища окремо на підприємство доцільно використовувати оцінку значущості чинників середовища для підприємства;

4) для узагальненої кількісної оцінки впливу (сили та характеру) зовнішнього оточення та внутрішнього середовища на підприємство доцільно виокремлювати чинники як сприятливого, так і несприятливого впливу;

5) визначення кількісної оцінки впливу кожного середовища окремо на підприємство слід здійснювати на підставі підсумку загальних оцінок ступеня відносної важливості чинників (тобто інтегрального показника) відповідного середовища;

6) зіставлення «сили» підприємства та «сили» дестабілізуючих чинників зовнішнього оточення надає можливість визначити запас стійкості підприємства, що є важливим у формуванні стратегічних заходів щодо використання можливостей у зовнішньому оточенні та щодо впливу підприємств АПК на зовнішнє середовище;

7) на підставі оцінки запасу стійкості підприємства, встановлення межі його толерантності варто зробити висновок про здатність суб'єкта господарювання скористатися можливостями, що надає зовнішнє середовище, та прийняти адекватне управлінське рішення щодо подальшої трансформації власного потенціалу;

8) визначення стратегічних проблем та ступеня їх важливості для підприємств АПК є складовими єдиного аналітичного процесу у системі стратегічного планування.

Зауважимо, що стратегічні альтернативи підприємства – це комплекс стратегій, які спрямовані на досягнення цілей, але надають різні можливості та характеризуються різними витратами і результатами. У

межах обраної базової стратегії можливі кілька напрямів розвитку, які і називають стратегічними альтернативами.

Перед тим, як обирати стратегію діяльності, власникам (керівникам) підприємств АПК варто сформулювати певну сукупність альтернативних стратегій [1; 2].

Європейська і світова господарська практика виокремлює такі основні види базових корпоративних стратегій: зростання; стабілізації; скорочення [3].

При формулюванні кожної стратегічної альтернативи підприємство АПК стикається з об'єктивними обмеженнями, а саме:

1. Рівень наявних фінансових ресурсів. Навіть якщо обрана стратегія є оптимальною, власник та представники менеджменту мають виважено підходити до вибору джерела надходження необхідних грошових коштів. Якщо власних коштів не вистачає, підприємство невинувато ризикує, звертаючись до банківських установ за позиками.

2. Рівень прийнятного ризику. Більшість підприємств АПК готові ризикувати лише у межах власних можливостей, що істотно звужує діапазон вибору стратегій.

3. Потенційні навички та можливості підприємства. У господарській практиці часто обрані стратегії потребують наявності широкого спектру навичок і можливостей, які не завжди має підприємство АПК.

4. Відносини у межах господарських зв'язків підприємства. Часто партнери по ринку позбавлені ефективних комунікаційних зв'язків з підприємством АПК, що заважає успішній реалізації обраної стратегії [4].

5. Протидія конкурентів. Часто навіть всебічно обґрунтовані стратегії важко реалізувати через непередбачуваність дій конкурентів на національному споживчому ринку.

Ранжування стратегічних проблем підприємства необхідне для визначення можливих стратегічних заходів як змісту альтернативних стратегій розвитку підприємства АПК [5]. При цьому виокремлюють такі групи:

1) стратегічні проблеми, обумовлені тим середовищем, що чинить найбільш несприятливий вплив на діяльність підприємства АПК;

2) стратегічні проблеми, обумовлені впливом середовища, що чинить помірний несприятливий вплив на підприємство АПК;

3) стратегічні проблеми, що мають лише побічний (непрямий) вплив на підприємство АПК.

Після виявлення та ранжування стратегічних проблем підприємства уточнюється його місія, здійснюється опрацювання чи коригування системи стратегічних цілей та формування комплексу можливих стратегічних альтернатив його подальшого розвитку.

Використання запропонованого методичного підходу до формування комплексу стратегічних альтернатив розвитку підприємства АПК сприятиме підвищенню обґрунтованості вибору певних варіантів стратегій та можливості формування упереджувальних

стратегічних заходів.

При формуванні моделі стратегічної поведінки підприємств АПК на ринку та вибору її альтернативного варіанту в економічній теорії широко використовується поняття «портфель».

Найбільш розповсюдженим значенням портфеля, що вживається стосовно бізнесу, є цінні папери, що належать певній особі. У більш широкому тлумаченні цього поняття його використовують для позначення будь-якої групи господарських підрозділів. Таке розширене тлумачення виходить за межі поняття портфелю як сукупності цінних паперів (акцій тощо).

Мета портфеля – досягти конкурентних переваг, які можна реалізувати у певних напрямках діяльності, що отримали назву стратегічних зон господарювання (СЗГ) чи стратегічних бізнес-одиниць (СБО).

Стратегічна бізнес-одиниця – це незалежна від інших зона бізнесу, яка охоплює певну сферу діяльності підприємства, основними характеристиками якої є: певне коло споживачів та конкурентів; певний вид товарів чи послуг; контроль з боку власника чи системи менеджменту чинників, які визначають успіх на ринку.

При цьому СБО може охоплювати і окремих підрозділ підприємства, і один товар чи торгову марку. СБО не обов'язково виділяють в окремих підрозділ у структурі підприємств АПК.

Для підприємства АПК, яке має диверсифіковану спрямованість, найчастіше СБО виділяються за товарним принципом.

Утворюються портфелі (як сукупність господарських підрозділів, що належать одному власнику) по-різному. В одних випадках нова корпоративна місія бере свій початок з будь-якої допоміжної функції, а в інших – підприємство може придбати (об'єднати в руках одного власника) нові підприємства чи їх окремі підрозділи (наприклад, мережу постачальницько-збутових підрозділів, ремонтних, допоміжних виробництв тощо).

Об'єктивні причини існування портфелів:

1) динаміка розвитку бізнесу (сприяє органічному розширенню підприємства);

2) технічний прогрес – призводить до розвитку нових сфер господарської діяльності, пов'язаних з основною сферою технологічно;

3) основна сфера діяльності відрізняється високою прибутковістю, але не має перспектив для подальшого вкладання інвестицій;

4) бажання розподілити підприємницький ризик, тощо.

Портфельна стратегія пов'язана з такими аспектами:

– придбання у нових галузях;

– зміцнення існуючих підрозділів через придбання аналогічних нових;

– використання переваг ефекту синергізму.

Формування стратегічної моделі зумовлює необхідність проведення портфельного аналізу [6].

Варто зазначити, що корпоративну стратегію часто називають портфельною, оскільки вона визначає рівень і характер інвестицій підприємств АПК, встановлює розміри капіталовкладень, тобто формує

певний склад і структуру портфеля суб'єктів господарювання.

Портфельний аналіз (портфоліо-аналіз чи аналіз господарського портфеля) дозволяє визначити перспективи та ризики СБО і стратегії розвитку для кожної з них.

У портфельному аналізі зазвичай використовуються матричні методи.

Як критерії оцінки обраної стратегії для підприємств АПК варто використовувати:

– відповідність обраної стратегії стану та вимогам оточення – перевіряється, наскільки стратегія ув'язана з вимогами з боку основних суб'єктів оточення, якою мірою враховані чинники динаміки ринку, чи будуть отримані нові конкурентні переваги тощо;

– відповідність обраної стратегії потенціалу та можливостям підприємства АПК – оцінюється, наскільки обрана стратегія ув'язана з його внутрішніми можливостями;

– прийнятність ризику, закладеного у стратегічну модель. Таку оцінку виправданості ризику здійснюють за наступними напрямками: чи покладені в основу вибору стратегії реалістичні параметри; до яких негативних наслідків для підприємства може призвести провал стратегії; чи виправдовує можливий позитивний результат ризик втрат від провалу стратегії.

Обрану стратегію оцінюють, як правило, за допомогою основних чинників, які визначають можливість реалізації стратегії. У кінцевому підсумку ця процедура підпорядкована вирішенню питання: чи сприятиме реалізація стратегії досягненню цілей підприємства АПК, що і є основним критерієм її оцінки [7].

Якщо стратегія відповідає місії та цілям підприємства АПК, її оцінюють за такими підходами:

1. Відповідність обраної стратегії стану ринку і потребам споживачів. Перевіряється зв'язок стратегії з основними суб'єктами середовища, урахування чинників, що впливають на динаміку ринку та тривалість стадій життєвого циклу товару.

2. Відповідність обраної стратегії ресурсному потенціалу і можливостям підприємства АПК. Оцінюється зв'язок обраної стратегії з іншими стратегіями, відповідність ресурсним можливостям та місії і цілям підприємства [8; 9].

3. Прийнятність ризику. При цьому ризик оцінюють за трьома напрямками, а саме: реалістичність прогнозів і сценаріїв, покладених в основу вибору стратегії; негативні наслідки, до яких може призвести реалізація обраної стратегії; співвідношення очікуваного позитивного результату та ризиків.

Розглядаючи альтернативні варіанти стратегії, слід проаналізувати проблеми реалізації стратегічних задумів. З цією метою виокремлюють наступні ключові чинники:

1) корпоративна місія – її концепція відбиває існуючу на ринку можливість задовольняти потреби у сільськогосподарській продукції, сировині та готових до споживання продуктах харчування, постачаючи їх певний вид для певного сегменту ринку в умовах

конкурентної боротьби;

2) конкурентні переваги – вони визначають методи ведення конкурентної боротьби;

3) організація бізнесу – характеризується способом структуризації підприємства АПК на більш дрібні підрозділи (переважно у відповідності з диференціацією видів продукції, її номенклатурних груп, сегментів ринку);

1) продукція – характеризує, як підприємство функціонує у сфері матеріального виробництва, організує післяпродажний сервіс тощо;

2) ринки – їх межі визначаються не лише географічно, але і певними властивостями сільськогосподарської продукції та сировини;

3) ресурси – кожен з їх видів є потенційною можливістю перемоги підприємства АПК у конкурентній боротьбі;

4) структурні зміни – мають бути об'єктивно спрямованими на забезпечення сталого розвитку підприємства АПК на ринку у майбутньому;

5) програми розвитку – зазвичай, вони покладаються в основу моделі стратегії, що обирається підприємством АПК як альтернативна власної

господарської діяльності;

б) рівень культури менеджменту – від рівнів управління залежить ефективність реалізації стратегії.

Важливе значення для реалізації стратегії має і корпоративна культура, що складається з наступних елементів: ставлення до ризику; орієнтація на незалежність; рівень розв'язання проблем якості; взаємовідносини у трудовому колективі; становлення працівників до своїх службових обов'язків; сприйняття успіхів та поразок тощо.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Використання запропонованого методичного підходу до формування комплексу стратегічних альтернатив розвитку підприємств АПК сприятиме підвищенню обґрунтованості вибору певних варіантів стратегій та можливості формування упереджувальних стратегічних заходів. Перспективи подальших наукових розвідок потребують дослідження процесів формування конкурентних переваг підприємств АПК.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Саблук П. Т. Розробка аграрної доктрини України / П. Т. Саблук, В. В. Юрчишин // Агропромисловий комплекс України: стан, тенденції та перспективи розвитку: інформ.-аналіт. зб. – К.: ІАЕ УААН, 2010. – 625 с.
2. Воробійов Є. М. Агропромисловий комплекс України: сучасний стан та особливості / Є. М. Воробійов, Т. Ю. Гела // Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. Економіка. – 2010. – Вип. 10. – С. 15-20.
3. Березина Л. М. Проблемы и перспективы развития внешнеэкономической деятельности как основы формирования эффективных взаимоотношений предприятий АПК Украины / Л. М. Березина // Глобальная экономика: кол. монография / под. науч. ред. проф. Е. Н. Камышанченко, доц. Ю. Л. Растопчиной. – Белгород: ИПК НИУ «БелГУ», 2011. – С. 290-296.
4. Березина Л. М. Тенденції та шляхи розвитку відносин підприємств АПК: монографія / Л. М. Березина. – Полтава: ТОВ НВП «Укрпромторгсервіс», 2012. – 222 с.
5. Лук'яненко О. Д. Інноваційний імператив конкурентоспроможного розвитку України в європейському економічному просторі: монографія / О. Д. Лук'яненко, О. А. Федірко. – К.: КНЕУ, 2013. – 564 с.
6. Гудзинський О. Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств: монографія / О. Д. Гудзинський, С. М. Судомир, Т. О. Гуренко; за заг. ред. О. Д. Гудзинського. – К.: Ін-т підготов. кадрів Державної служби зайнятості України, 2010. – 212 с.
7. Березина Л. М. Організаційно-економічні аспекти формування відносин підприємств АПК: монографія / Л. М. Березина. – Полтава: ІнтерГрафіка, 2012. – 280 с.
8. Іващенко А. А. Особливості управління маркетинговою діяльністю в аграрній сфері / А. А. Іващенко // Економіка АПК. – 2011. – № 2. – С. 11-14.
9. Богомолова В. В. Організація управління маркетинговою діяльністю підприємства / В. В. Богомолова // Наука і вища освіта // Матеріали XV Міжнародної наукової конференції молодих науковців. У 3 ч. (17-18 травня 2010 р., м. Запоріжжя). – Запоріжжя: ГУ «ЗІДМУ», 2010. – Ч. 2. – С. 54-55.

Березина Людмила Михайловна

АЛЬТЕРНАТИВНОСТЬ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ ВЫБОРЕ ПРЕДПРИЯТИЙ АПК

Цель статьи – обоснование стратегических альтернатив предприятий АПК. Методом обобщения систематизированы подходы к формированию рациональной основы определения стратегических альтернатив развития предприятий АПК. Определение стратегических проблем и степени их важности для предприятий АПК являются составляющими единого аналитического процесса в системе стратегического планирования. Стратегические альтернативы предприятия рассматриваются как комплекс стратегий, направленных на достижение целей, но предоставляют различные возможности и характеризуются различными затратами и результатами. В рамках выбранной базовой стратегии возможно несколько направлений развития, которые и называют стратегическими альтернативами. Использован системный подход к анализу оценки взаимодействия предприятий АПК и окружающей среды. Методом обобщения сделан вывод, что результаты диагностики состояния предприятий АПК в конкурентной среде должны использоваться в процессе определения возможных стратегий их развития, а для повышения обоснованности определения стратегических альтернатив развития

предприятий АПК и выявления возможностей их влияния на внешнее окружение как основание целесообразно использовать количественную оценку взаимодействия предприятия с внешней средой. Методом сравнений пришли к выводу, что стратегические альтернативы предприятия – это комплекс стратегий, направленных на достижение целей, но предоставляют различные возможности и характеризуются различными затратами и результатами. В рамках выбранной базовой стратегии возможно несколько направлений развития, которые и называют стратегическими альтернативами. Перед тем, как выбрать стратегию деятельности, владельцам (руководителям) предприятий АПК следует сформировать определенную совокупность альтернативных стратегий. Определено, что использование предложенного методического подхода к формированию комплекса стратегических альтернатив развития предприятий АПК будет способствовать повышению обоснованности выбора определенных вариантов стратегий и возможности формирования предупредительных стратегических мероприятий. Доказано, что дальнейшее функционирование предприятий АПК на национальном потребительском рынке в условиях дальнейшего усиления конкуренции вызывает необходимость использования ряда методических подходов с целью формирования комплекса стратегических альтернатив их развития. Практическая значимость: использование предложенного методического подхода к формированию комплекса стратегических альтернатив развития предприятия АПК будет способствовать повышению обоснованности выбора определенных вариантов стратегий и возможности формирования предупредительных стратегических мероприятий.

Ключевые слова: альтернативы развития; окружающая среда; конкурентоспособность; предприятия АПК; стратегия.

Berezina L.

ALTERNATIVENESS IN THE STRATEGIC CHOICE OF THE AGRICULTURAL ENTERPRISES

The aim of the article is to rationale strategic alternatives of agricultural enterprises. The method of generalization has been used to systematize the approaches to the formation of a rational basis for the definition of strategic alternatives for the development of agricultural enterprises. Identification of strategic issues and their importance for agricultural enterprises are the components of a single analytical process in the system of strategic planning. Enterprise strategic alternatives are considered as a set of policies aimed at achieving the goals, but provide a variety of opportunities and have different costs and benefits. As part of the selected basic strategy several possible ways of development are possible, which are called strategic alternatives. A systematic approach to the analysis of agricultural enterprises and the environment interaction evaluation has been used. The method of synthesis has been used to conclude that the results of diagnosing of agricultural enterprises state in a competitive environment must be used in the process of identifying possible strategies for their development. It is appropriate to use quantitative assessment of the interaction of the enterprise with the external environment to enhance the validity of the definition of strategic alternatives for the development of agricultural enterprises and identify opportunities for their impact on the external environment. The method of comparison has been used to determine that the strategic alternatives of the enterprise is a set of strategies aimed at achieving the goals, but provides a variety of opportunities and has different costs and benefits. There are several possible ways of development as part of the selected basic strategy, which are called strategic alternatives. Before the choice of the strategy the owners (managers) of agricultural enterprises should establish a specific set of alternative strategies. It has been determined that the use of the proposed methodological approach to the formation of the set of strategic alternatives for the development of agricultural enterprises will enhance the validity of the choice of specific policy options and the possibility of forming strategic preventive measures. It has been proved that the continued functioning of agricultural enterprises at the national consumer market in conditions of increasing competition makes it necessary to use a number of methodological approaches in order to create a set of strategic alternatives for their development. Practical significance: the use of the proposed methodological approach to the formation of a set of strategic alternatives for the development of agribusiness companies will enhance the validity of the choice of specific policy options and the possibility of forming strategic preventive measures.

Keywords: development alternatives; external environment; competitiveness; agricultural enterprises; strategy.

Одержано 13.02.2015 р.