

УДК 631.11:303.4.002

Судомир С. М., к. е. н.,
доцент кафедри економіки підприємства,
ВП НУБіПУ «Бережанський агротехнічний інститут»

МЕТОДОЛОГІЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ І УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. Для підвищення коефіцієнта збалансованості та пониження рівня ризикованості запропоновано портфель стратегій: для збиткових підприємств; з наближенням до нульової точки рентабельності; з нульовою точкою рентабельності; та прибуткових. Для досягнення синергетичного ефекту нами розроблено територіально – виробничі кластери на основі наукового системного інтегратору.

Ключові слова: стратегії, результативність, розвиток, підприємства, споживання, кластери.

Annotation. To improve the balancing and reduce risk level the author proposes such portfolio strategies:

- For unprofitable - strategies: improving production, reducing costs, structural changes, survival;

- For companies with near point zero profitability - strategies: improving production, product, maximizing current income;

- For companies with point zero profitability - strategies: improving product, maximizing current income, commercial efforts intensification;

- For profitable companies – strategies: market development, price concessions, gaining leadership, diversification, concentrated growing, integrated growing, innovations.

It is proved that the enterprises which count relationship between organized opportunities and realization time provide positive performance.

It is proved that the agricultural enterprises can expand production of agricultural products that means to manage the opportunities. Such development strategy for the saturation of the market has no risk.

The risk may increase as a result of non-compliance with wage, pension and scholarship needs, according to medical standards of consumption, the structure of the consumer basket. It can lead to a decrease in demand.

Eliminating these disparities have to promote mechanisms of agricultural government protectionism and government regulation of social orientation.

Determining the goals and strategies to achieve them it is important to consider the level of saturation of the market, because it is ambiguous. This approach makes it possible to justify a number of strategies toward market share in the local and regional markets - in terms of finding its geographical segments

Keywords: strategies, performance, development, enterprise, consumption, clusters.

Постановка проблеми в загальному вигляді. З методологічної точки зору при обґрунтуванні як загальної стратегії, так і портфеля стратегій необхідно враховувати, перш за все, рівень економічного розвитку сільськогосподарських підприємств. Це об'єктивна необхідність. Вона дозволяє більш обґрунтовано підійти до вибору альтернативних управлінських рішень щодо визначення основних напрямків розвитку підприємств та механізмів їх реалізації

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням теорії та практики формування стратегії присвячені праці провідних учених: І. Ансоффа, І. О. Бланка, В. О. Василенка, Х. Віссемі, В. М. Геєця, П. Друкера, М. М. Єрмошенка, В. Г. Герасимчука, А. А. Томпсона, Дж. Стрікланда, Н. М. Ушакової, А. Чендлера, А. В. Шегди, З. Є. Шершньової та інших.

Зарубіжний і вітчизняний досвід вирішення проблеми розвитку підприємств до-

зволяє виділити набір базових стратегій. Разом з тим система стратегій конкретного підприємства характеризується певними особливостями, оскільки вона об'єктивно визначається своєрідністю впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства та його власним ресурсним потенціалом, специфічністю реакції господарських суб'єктів на сигнали ринку.

Постановка завдання. На основі вищевикладеного виникає необхідність у розробці стратегії розвитку підприємств в залежності від рівня їх розвитку та зон ризику.

Виклад основного матеріалу дослідження. Підприємства які враховують взаємозв'язок можливостей, можливостей, які формуються, а також час реалізації забезпечують позитивну результативність. При цьому слід враховувати, що кожна можливість має свою ціну ефекту (табл. 1.)

Таблиця 1

**Ціна ефекту можливостей у сільськогосподарських підприємствах
Тернопільської області в залежності від вибору сегменту ринку**

Показники	Сегменти ринку			
	Переробні підприємства	Населення	Ринок	Інші сегменти ринку
Ціна реалізації, грн. за 1 т..				
Худоба та птиця (в живій вазі) 2012р.	14170,5	13411,5	13630,6	14825,3
2010 р.	11233,5	11163,9	10411,8	10842,4
2009 р.	10405,2	11831,0	11642,9	12342,2
Молоко та молочні продукти 2012 р.	2683,2	-	3321,4	2952,3
2010 р.	3057,9	1771,4	2793,2	2416,5
2009 р.	1961,7	1996,2	1895,1	1870,9
Зернові та зернобобові культури 2012р.	1648,1	1275,9	1321,7	1533,9
2010 р.	1199,2	971,4	1039,8	1175,4
2009 р.	775,8	715,7	714,7	919,5
Картопля 2012 р.	762,3	475,3	705,7	1503,2
2010 р.	1347,3	1760,3	1978,7	1937,5
2009 р.	1173,5	1130,2	1045,7	1103,1
Овочі 2012 р.	-	1300	1727,4	1730,3
2010 р.	1675,0	1860,0	2316,7	2448,9
2009 р.	1892,6	2097,8	1240,3	1583,2
Плоди та ягоди 2012 р.	1211,9	-	678,0	1377,6
2010 р.	1454,4	557,1	2109,7	1328,1
2009 р.	445,2	900,0	1410,9	1653,4

(Розраховано за даними: [2])

Із даних таблиці 1. видно, що розмах варіації в цінах реалізації продукції сільського господарства досить суттєвий. В 2012р. порівнюючи з 2011р., 2010р та 2009 р. він становив: по худобі та птиці – 114,2%: 128,48%: 121,68%; молока та молокопродуктів - 121,3%: 109,6%: 156,61%; зернових та зернобобових – 107,5%: 131,59%: 185,61%; картоплі – 51,6%: 49,2%: 77,69%; овочах – 66,8%: 71,7%: 103,51%; плодів і ягід – 57,4%: 73,06%: 134,52%.

В результаті дослідження встановлено, що в динаміці як по роках так і протягом року відбувається зміна у цінах реалізації продукції в розрізі сегментів ринку

Слід зазначити, що продовольчий ринок не є стабільним, він змінюється під впливом

як внутрішніх так і зовнішніх факторів: обсягу пропозицій, попиту на продукцію, собівартості продукції, платоспроможності населення. Тому керівникам підприємств під час обґрунтування стратегій розвитку, а також тактики реалізації потрібно враховувати нестабільність продовольчого ринку. Аналіз динаміки каналів реалізації висвітлено в таблиці 3.

Одним із важливих факторів результативності є обґрунтування сегментів ринку.

Управління за результатами передбачає визначення обґрунтованої стратегії розвитку господарюючої структури з урахуванням сучасного та перспективного рівнів насиченості продовольчого ринку.

Таблиця 2

**Зміна цін сільськогосподарських товарів в розрізі сегментів ринку
за 2012 рік**

	Індекси цін	
	у 2012р.	у грудні 2012р.
Усі сільськогосподарські товари	103,3	100,3
Усі товари без худоби	103,3	100,4
Продукти рослинництва	90,0	99,0
Хлібні	79,7	87,3
Борошняні	86,5	99,7
круп'яні	77,6	82,6
Картопля	51,5	97,0
Овочі	87,4	99,9
капуста свіжа	50,0	197,4
цибуля ріпчаста	51,3	111,5
Буряки	63,9	83,9
Морква	72,5	114,3
Часник	70,8	91,8
Фрукти та ягоди свіжі	103,5	109,2
Продукти тваринництва	108,6	100,8
Яловичина	111,2	99,2
Телятина	111,1	105,6
Свинина	106,8	102,6
сало свиняче	134,6	125,3
Птиця	109,1	110,9
Молочні продукти	104,4	93,0
молоко свіже	101,1	92,8
масло тваринне	103,1	94,5
сир (творог)	106,2	96,8
сметана	103,4	92,7
Яйця	118,1	64,2

(Розраховано за даними: [2])

Таблиця 3

**Питома вага споживання сегментами ринку у загальній масі продукції,
яка реалізована сільськогосподарськими підприємствами, %**

Рік	Сегменти ринку			
	Переробні підприємства	Ринок	Населення території, на якій розташоване дане підприємство та пайовикам	Інші споживачі
Зернові та зернобобові культури				
1990	57,1	4,0	38,9	0,0
2000	4,4	31,7	49,5	14,4
2010	7,2	6,2	14,0	72,6
2012	3,7	3,7	6,5	86,1
Картопля				
1990	91,5	4,3	4,2	0,0
2000	22,1	45,8	17,6	14,5
2010	8,4	3,4	0,1	88,1
2012	5,1	0,3	0,1	94,5
Овочі				
1990	91,4	6,9	1,7	-
2000	14,8	60,4	14,4	10,4
2010	0,4	7,2	0,4	92,0
2012	-	0,7	0,1	99,2
Худоба та птиця (в живій вазі)				
1990	95,8	2,6	1,5	0,1
2000	11,5	51,3	9,2	7,1
2010	57,2	16,5	1,5	24,2
2012	60,8	10,3	-	28,0
Молоко та молочні продукти				
1990	99,9	0,0	0,1	-
2000	5,6	20,1	3,1	1,2
2010	99,4	0,2	0,1	0,3
2012	97,5	0,1	-	2,4

(Розраховано за даними: [2])

При цьому повинні враховуватися медичні норми споживання. Слід зазначити, що внаслідок кризових ситуацій різко знизився рівень насиченості ринку продукцією сільськогосподарства та споживання її населенням Тернопільської області. У динаміці це показано в таблиці 4.

Аналізуючи дані таблиці 4. можна зробити висновок, що сільськогосподарські підприємства можуть розширювати виробництво сільськогосподарської продукції, тобто управляти можливостями. Така стратегія розвитку за даного рівня насиченості ринку не є ризиковою.

Ризик може підвищитися внаслідок невідповідності розмірів заробітної плати, пен-

сій та стипендій потребам, згідно з медичними нормами споживання, за структурою споживчого кошика. Це може призвести до зниження попиту.

Усуненню таких диспропорцій повинні сприяти механізми державного аграрного протекціонізму та державного регулювання з соціальною орієнтацією.

При визначенні цілей і стратегій їхнього досягнення важливо враховувати рівень насиченості ринку, оскільки він неоднозначний. Такий підхід дасть можливість обґрунтувати ряд стратегій щодо частки ринку у місцевому локальному і регіональному ринку – в плані пошуку географічних його сегментів

Таблиця 4

**Динаміка рівнів середньодушового споживання населенням
Тернопільської області основних продуктів харчування**

Види продуктів харчування	Темпи зниження (зростання) рівня споживання порівняно з 1990 роком			
	1990 рік		2000 рік	2012 рік
	у натуральному вимірі	базовий рівень, коефіцієнт	Коефіцієнти	
М'ясо та м'ясопродукти у перерахунку на м'ясо	51,8 кг	1,0	0,87	0,90
Молоко та молокопродукти у перерахунку на молоко	373,8 кг	1,0	0,62	0,65
Яйця	282 штуки	1,0	1,01	1,03
Овочі та баштанові	86,1 кг	1,0	1,73	1,76
Цукор	54,7 кг	1,0	0,63	0,59
Хліб та хлібопродукти	128,4 кг	1,0	1,05	0,82
Картопля	219,9 кг	1,0	0,80	0,80

(Розраховано за даними: [2])

Проаналізувавши відповідність виробництва основних видів продукції загальним медичним нормам їх споживання а також відповідного фактичного споживання населенням Тернопільської області, встановлено, що відповідає і перевищує медичні норми споживання яєць 103%, картоплі 141%. Найнижчим в районі є рівень споживання м'яса 58%, молока 64% згідно медичних норм. Недоспоживання населенням м'яса стало наслідком низьких доходів та високих цін на дану продукцію. Першочергова проблема, яку потрібно вирішити в даному регіоні полягає в підвищенні рівня платоспроможного попиту населення, нарощування обсягів виробництва, так як фактичне виробництво відповідає обсягам, які необхідні при споживанні тільки на 34,9%. Крім того необхідно зменшити затрати на виробництво.

Дослідженням встановлено, що стан аграрних галузей Тернопільської області дає можливість реалізувати експортно – орієнтовані стратегії з виробництва картоплі (всі райони); овочів (Заліщицький, Збараський, Зборівський, Козівський, Лановецький, Підволочиський, Підгаєцький, Тернопільський); молока (Зборівський, Збараський, Козівський, Кременецький, Монастириський, Підволочиський, Підгаєцький, Тербовлянський, Шумський); яєць (Збараський, Тербо-

влянський, Тернопільський); зерна (всі райони). З виробництва м'яса Тернопільська область не має експортного потенціалу.

В цілому по Тернопільська область для подальшого розвитку повинна реалізувати наступні стратегії:

за рівнем виробництва і споживання м'яса приростну стратегію для внутрішнього регіонального споживання на збільшення обсягів виробництва;

за рівнем виробництва і споживання молока стратегію формування внутрішнього регіонального попиту на продукцію до норми, а також конкурентну міжрегіональну стратегію;

за рівнем виробництва і споживання яєць стратегію стабілізації;

за рівнем виробництва і споживання картоплі і зерна пріоритетно – експортну стратегію;

за рівнем виробництва і споживання овочів стратегію стабілізації та стратегію додаткового залучення продукції.

Для досягнення синергетичного ефекту ми вбачаємо створення територіально – виробничих кластерів на основі наукового системного інтегратора. Відповідно до спеціалізації районів і рівня їх розвитку результативним буде створення таких кластерів на базі районів :

з виробництва картоплі: Бережанський, Борщівський, Бучацький, Гусятинський, Заліщицький, Збаразький, Зборівський, Козівський, Кременецький, Лановецький, Монастириський, Підволочиський, Підгаєцький, Тербовлянський, Тернопільський, Чортківський, Шумський;

з виробництва овочів: Борщівський, Заліщицький, Збаразький, Зборівський, Козівський, Лановецький, Підволочиський, Підгаєцький, Тернопільський;

з виробництва молока Збаразький, Зборівський, Козівський, Кременецький, Монастириський, Підволочиський, Підгаєцький, Тербовлянський, Шумський;

з виробництва яєць: Збаразький, Тербовлянський, Тернопільський

з виробництва зерна: Бережанський, Борщівський, Бучацький, Гусятинський, Заліщицький, Збаразький, Зборівський, Козівський, Кременецький, Лановецький, Монастириський, Підволочиський, Підгаєцький, Тербовлянський, Тернопільський, Чортківський, Шумський;

з виробництва м'яса: Зборівський, Козівський, Лановецький, Монастириський, Підволочиський, Тербовлянський.

Висновок. Вибір стратегії і тактики - це комплексна проблема, яка потребує системного підходу до її розв'язання. При цьому важливо чітко зазначити критерії оцінки як передумову формування системи управління результативністю. Для підвищення коефіцієнта збалансованості та пониження рівня ризикованості нами пропонується портфель стратегій: для збиткових – стратегій: удосконалення виробництва, скорочення витрат, структурних змін, виживання; для підприємств з наближенням до нульової точки рентабельності – стратегії: удосконалення виробництва, товару, максимізації поточного прибутку; для підприємств з нульовою точкою рентабельності – стратегії: удосконалення товару, максимізації поточного прибутку, інтенсифікації комерційних зусиль; для прибуткових підприємств – стратегії: розвитку ринку, цінових уступок, завоювання лідерства, диверсифікації, концентрованого зростання, інтеграційного зростання, інновацій.

Література:

1. Гудзинський О.Д. Управління результативністю діяльності підприємств (теоретико-методологічний аспект): монографія / О.Д.Гудзинський, Н.В.Гайдамак, С.М. Судомир – К. : ТОВ «Аграр Медіа Груп», 2011. – 175 с.
2. Збірник Сільське господарство Тернопільської області за 2012р. – Тернопіль 2013