

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-72>

УДК 631.15/16:631.6.02

Формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства

Писаренко В.В.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри маркетингу
Полтавської державної аграрної академії

Дем'яненко Н.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва і права
Полтавської державної аграрної академії

Назаренко Є.О.

студент
Полтавської державної аграрної академії

Статтю присвячено актуальним теоретичним та практичним питанням формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. Проаналізовано та систематизовано процес стратегічного управління. Здійснено SWOT-аналіз підприємства, визначено місію та складники стратегії його розвитку.

Ключові слова: місія, цілі, стратегія розвитку, проекти, SWOT-аналіз, сільськогосподарське підприємство.

Писаренко В.В., Дем'яненко Н.В., Назаренко Е.А. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Статья посвящена актуальным теоретическим и практическим вопросам формирования стратегии развития сельскохозяйственного предприятия. Проанализирован и систематизирован процесс стратегического управления. Осуществлен SWOT-анализ предприятия, определены миссия и составляющие стратегии его развития.

Ключевые слова: миссия, цели, стратегия развития, проекты, SWOT-анализ, сельскохозяйственное предприятие.

Pisarenko V.V., Demyanenko N.V., Nazarenko Ye.O. FORMATION OF AGRICULTURAL ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY

The article is devoted to the actual theoretical and practical questions of formation of the strategy of development of the agricultural enterprise. The process of strategic management is analyzed and systematized. The SWOT-analysis of the company, the mission and the components of its development strategy are carried out.

Keywords: mission, goals, development strategy, projects, SWOT-analysis, agricultural enterprise.

Постановка проблеми у загальному вигляді. В умовах глобалізації ринку та нестабільного зовнішнього середовища у сільськогосподарських підприємств виникає необхідність застосування ефективного механізму стратегічного управління для забезпечення конкурентоспроможності власної продукції. Динамічний розвиток сучасного ринку та стрімкий вплив науково-технічного прогресу посилюють необхідність стратегічного управління розвитком аграрних підприємств. Міжнародна конкуренція, поширення іноземних товарів на українському ринку, зниження конкурентоспроможності продукції вітчизняного виробництва зумовлюють розгляд стратегічного

управління як першочергової управлінської проблеми, вирішення якої забезпечить виживання сільськогосподарських підприємств в економічному середовищі [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблема розроблення стратегій підприємств на основі аналізу їхньої внутрішньої діяльності та зовнішнього оточення висвітлюється в роботах вітчизняних та закордонних авторів: Ю.Е. Губені, П. Друкера, М.М. Єрмошенко, В.В. Іванової, М.П. Канівського, А.Є. Карпова, М.І. Ковальчука, М. Мескона, С.М. Мороза, В.О. Радченка, П.Т. Саблука, В.М. Трегобчука.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Вимагають подальших

наукових досліджень питання розроблення методології стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств, що передбачає формування стратегії.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розроблення стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства на основі стратегічного аналізу його діяльності. Для досягнення цієї мети вирішено такі завдання: розглянуто теоретичні аспекти стратегічного управління та види стратегій; визначено особливості діяльності сільськогосподарського підприємства; запропоновано стратегію розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Головним чинником розвитку будь-

якого підприємства є правильно сформована керівництвом стратегія, яка дає можливість досягти чіткої поставленої мети. В умовах жорсткої конкуренції, яка посилюється на вітчизняному ринку агропродовольчої продукції, коли непрофесійні дії керівництва можуть коштувати великих утрат, а іноді й банкрутства підприємства, поволі проходять часи інтуїтивного ухвалення рішень на основі суб'єктивного вибору напрямів і шляхів розвитку учасників ринку. Все частіше жорстко ставиться проблема вибору чіткої та погодженої стратегії, політики стратегічного управління і планування як для кожного підприємства окремо, так і для галузі у цілому [2, с. 281]. Стратегічне управління в підприємствах включає такі етапи (рис. 1).

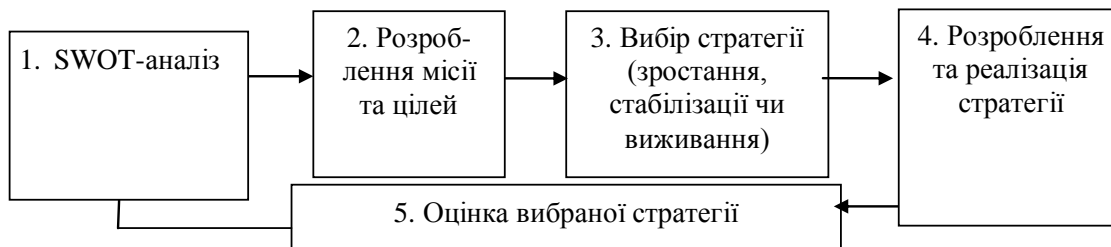


Рис. 1. Процес стратегічного управління у сільськогосподарських підприємствах

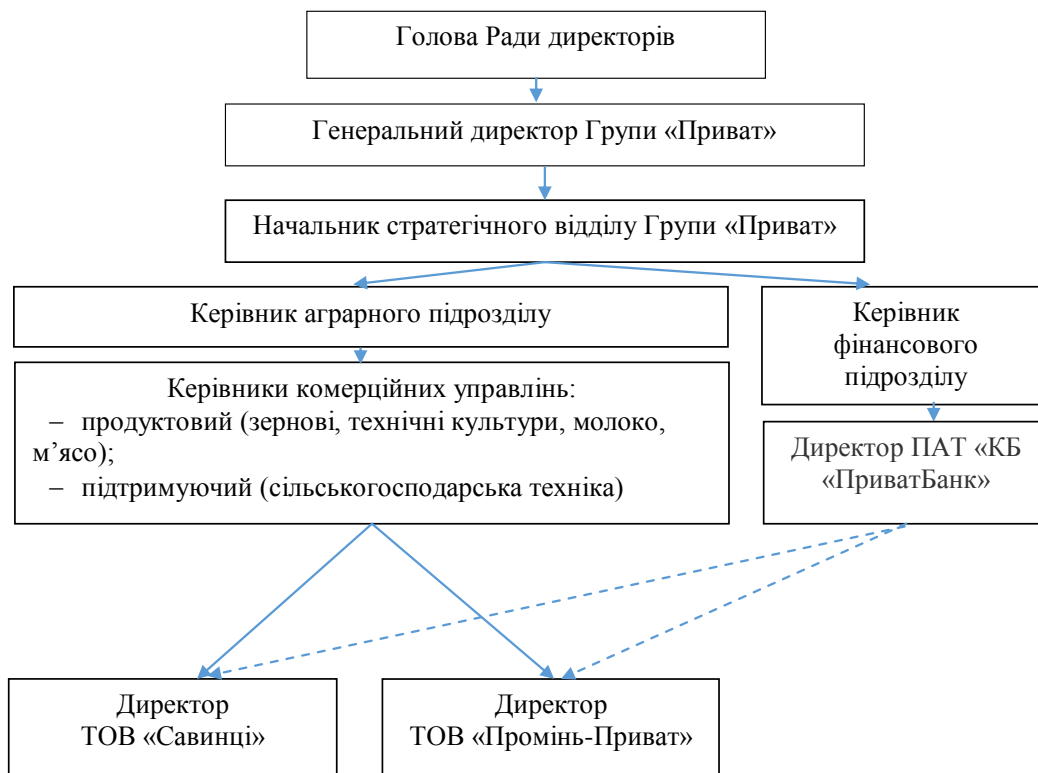


Рис. 2. Схема управління сільськогосподарською діяльністю у Групі «Приват» (із виокремленням у сітці сільськогосподарських підприємств Миргородського району), 2013–2017 рр.

У світовій практиці виокремлюють три основних види стратегій розвитку підприємства, кожний з яких повністю обґрунтований спеціфікою виробництва:

1) стратегія зростання (розвитку) відображає намір підприємства збільшувати обсяги продажу, прибутку, капіталовкладень;

2) стратегія стабілізації (сталості) характеризує прагнення підприємства зберегти досягнуті обсяги виробництва в умовах суттєвої нестабільності обсягів продажу і прибутку;

3) стратегія виживання – оборонна стратегія в умовах глибокої кризи діяльності підприємства [3].

Управління підприємством являє собою діяльність відповідних органів і посадових осіб, спрямовану на забезпечення ефективного використання матеріальних, трудових, фінансових та природних ресурсів для отримання прибутку, задоволення соціальних і економічних інтересів працівників підприємства. Основна мета стратегічного управління господарською діяльністю ТОВ «Промінь-Приват» – створення такої системи, яка давала б

можливість на підставі аналізу зовнішнього і внутрішнього стратегічного потенціалу забезпечувати ефективне довгострокове існування підприємства в навколишньому середовищі. Підприємство входить до Групи «Приват», у якій створено корпоративний центр управління та виокремлено в управлінській компанії спеціалізовані структури, що координують відповідні процеси в аграрній сфері (рис. 2).

На рис. 2 наведено схему управління господарською діяльністю на основі процесного підходу. У кожному сільськогосподарському підприємстві Групи «Приват» у Миргородському районі зберігається виробнича спеціалізація (у ТОВ «Савинці» – зернові, у ТОВ «Промінь-Приват» – молоко), але управління здійснюється не на основі виробничої спеціалізації, а на основі цілісного процесу: планування, виробництва, збору, зберігання, продажу.

Виділення комерційних управлінь на рівні управлінської компанії (зернові, технічні культури, молоко, м'ясо) та підтримуючих управлінь (сільськогосподарська техніка) дає змогу

Таблиця 1

Сильні та слабкі сторони діяльності ТОВ «Промінь-Приват»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Маркетинг	
1. Наявність кваліфікованих спеціалістів із новими поглядами на сучасні умови ринку. 2. Виготовлення та реалізація якісної продукції. 3. Ефективна реклама.	1. Недостатнє фінансове забезпечення маркетингових заходів. 2. Відсутність заходів, спрямованих на вивчення потреб ринку. 3. Відсутність спеціаліста з маркетингу в сільськогосподарському підприємстві. 4. Слабкий рівень організації маркетингової діяльності.
Виробництво	
1. Можливості нарощення виробництва сільськогосподарської продукції. 2. Раціональні ідеї працівників. 3. Задовільний стан матеріально-технічної бази.	1. Велика енерго- та матеріаломісткість виробництва. 2. Швидке старіння обладнання. 3. Нестача обігових коштів. 4. Відсутність спеціаліста зі стратегічного управління, розроблення чітких цілей та застосування стратегії розвитку. 5. Відсутність належного приміщення для зберігання продукції рослинництва.
Технологія	
1. Розповсюдження достатньо простих технологій сільськогосподарського виробництва, пристосованих до матеріально-технічних та фінансових можливостей підприємства. 2. Значні резерви підвищення обсягів та ефективності сільськогосподарського виробництва за рахунок застосування ресурсозберігаючих технологій.	1. Значна технологічна відсталість підприємства. 2. Застосування у виробництві високовитратних технологій.

управляти господарською діяльністю на основі єдиних технологічних процесів, а також акумулювати і поширювати інновації (наприклад, розвиток племінної роботи, комплексний обробіток ґрунту тощо).

Аналіз досягнутого стану розвитку підприємства та його потенціалу за допомогою SWOT-аналізу дає змогу визначити загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей: адаптації або формування впливу на середовище [4, с. 11]. Попереднє визначення проблем розвитку передбачає аналіз сильних та слабких сторін підприємства, зовнішніх позитивних та негативних зовнішніх чинників. Після цього будуть сформульовані основні проекти розвитку підприємства. Проаналізуємо сильні та слабкі сторони діяльності ТОВ «Промінь-Приват» як типового підприємства Миргородського району Полтавської області (табл. 1).

Аналіз сильних і слабких сторін виявив, що підприємство має значний потенціал для розвитку і нарощування виробництва сільськогосподарської продукції. Проведений SWOT-аналіз дає нам змогу визначити, що в сільськогосподарському підприємстві переважають слабкі сторони, проте є й сприятливі ринкові можливості.

Основна ціль аналізу для підприємства – найбільш повно використати земельний, природний, ресурсний, людський та просторовий потенціал підприємства та напрями розвитку: як слабкі сторони перетворити на сильні, як сильні сторони ще підсилити, як використати переваги, як обійти чи ліквідувати перешкоди [4, с. 12]. Проаналізуємо зовнішні можливості та загрози для ТОВ «Промінь-Приват» (табл. 2).

Розробляючи стратегію розвитку, підприємство повинно чітко визначити місію та цілі діяльності. Місія підприємства наведена на рис. 3.

Вітчизняним сільськогосподарським підприємствам останні роки критичну ситуацію створюють динаміка ринку, що важко прогнозується, безліч нових директивних рішень і законодавчих актів, «танучі» внутрішні ресурси і зростання агресивності зовнішнього середовища, особливо у фінансовій сфері. У цих умовах велика роль відводиться вдалому застосуванню в практиці підприємств ідей і технологій стратегічного управління господарською діяльністю. Тому стратегія управління господарською діяльністю підприємства в 2019 р. передбачає комплексний розвиток та збільшення економічної ефективності під-

Таблиця 2

Зовнішні можливості та загрози для ТОВ «Промінь-Приват»

Можливості	Загрози
Економічні	
1. Вітчизняні сільськогосподарські товаровиробники мають можливість зайняти певну нішу на світовому продовольчому ринку, а саме нішу виробництва органічної продукції. 2. Забезпечення внутрішнього ринку сільськогосподарської продукції.	1. Низький рівень конкурентоспроможності вітчизняного аграрного сектору на світовому продовольчому ринку. 2. Слабкий розвиток ринкової інфраструктури внутрішніх продовольчих ринків. 3. Відсутність системи ефективного контролю над використанням коштів. 4. Домінування посередників.
Політичні	
1. Політична підтримка сільськогосподарських підприємств. 2. Розроблення правової бази для аграрного сектору.	1. Низький рівень правової захищеності сільськогосподарських підприємств порівняно із зарубіжними країнами. 1. Недосконала податкова система. 2. Зміни в системі електронного адміністрування ПДВ для сільськогосподарських підприємств.
Соціальні	
1. Фінансова допомога дитячому садочку, школі, будинку престарілих, футбольній команді с. Білики тощо.	1. Професійна, культурна та духовна деградація сільського населення. 2. Низький рівень соціальних умов життя в сільській місцевості.
Природні	
1. Сприятливі природні умови. 2. Наявність чорноземів.	1. Нестабільність природно-кліматичних умов. 2. Використання живих організмів.

приємства в комплексі з підвищенням конкурентоспроможності. Стратегія діяльності ТОВ «Промінь-Приват» буде розроблена на п'ять

років, узгоджена зі стратегічним планом Групи «Приват» та підлягатиме чіткому контролю її виконання (табл. 3).

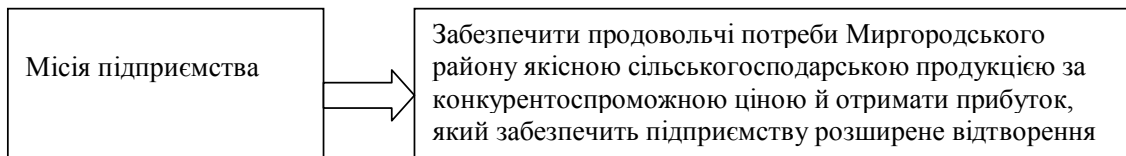


Рис. 3. Місія ТОВ «Промінь-Приват», 2019–2028 рр.

Таблиця 3

Стратегічні напрями розвитку ТОВ «Промінь-Приват», 2013–2017 рр., 2019–2023 рр.

Вид стратегії	Роки	
	2013-2017	2019-2023
Корпоративна стратегія Групи «Приват»	Розвитку (економічного, соціального та екологічного)	Розвитку (соціального, економічного та екологічного)
Корпоративна стратегія ТОВ «Промінь-Приват»	Стабілізації	Розвитку
Ділова стратегія	Лідер за витратами	Лідер за продуктом
Функціональна стратегія управління (інші не підлягають коректуванню)	1. Без урахування стимулювання за виконання ключових показників ефективності. 2. Ретроградне планування.	1. Стратегія управління з урахуванням стимулювання за виконання ключових показників ефективності. 2. Цілісне планування.
Конкурентна стратегія	Послідовника	Лідера

Таблиця 4

Складники стратегії розвитку ТОВ «Промінь-Приват», 2019–2023 рр.

Проекти розвитку	Забезпечуючі умови	Рік
Ціль: диверсифікувати виробництво для зменшення ризиків недоотримання прибутку (C ₁)		
Організаційно-управлінські	Створення стратегічного центру відповідальності (центру прибутку, центру витрату та центру інвестицій). Застосування всіх етапів стратегічного управління та введення посади спеціаліста з стратегічних перетворень (Ц ₁₁)	2019
	Залучення молодих спеціалістів (випускників аграрних вишів) (Ц ₁₂)	2019
	Оптимізація управлінської та організаційної структур (Ц ₁₃)	2020
Ціль: реструктуризація виробництва для збільшення можливостей господарства на ринку сільгосппродукції (C ₂)		
Техніко-технологічні, екологічні	Впровадження ресурсозберігаючої, екологічно доцільної «датської» технології вирощування свиней (Ц ₂₁)	2020
	Автоматизація робочого місця директора, головного бухгалтера та агронома (Ц ₂₂)	2019
	Оптимізація посівних площ та застосування раціональної сівозміни (Ц ₂₃)	2020
	Будівництво елеватора (Ц ₂₄)	2021
	Оновлення техніки (Ц ₂₅)	2019
Біологічні	Придбання корів червоної польської породи (Ц ₂₆)	2023
	Проведення сортооновлення (Ц ₂₇)	2022
Ціль: збільшення соціальної відповідальності (C ₃)		
Соціальні	Ремонт доріг у с. Білики Миргородського району (Ц ₃₁)	2020
	Оплата вартості шкільних сніданків та обідів для учнів 1–4-х класів загальноосвітньої школи с. Білики Миргородського району (Ц ₃₂)	2019

Отже, у 2019 р. у ТОВ «Промінь-Приват» реалізовуватимуть корпоративну стратегію розвитку. Передбачається, що ця стратегія зможе вивести підприємство на лідируючі позиції як у Миргородському районі, так і в Полтавській області. Реалізація корпоративної стратегії передбачає вибір оптимальних операційних стратегій серед альтернативних проектів.

Ураховуючи вагомість кожної цілі та чинники, що забезпечують їх утілення, визначаються періоди втілення проектів (табл. 4).

Запропонована стратегія розвитку дасть можливість підвищити соціальну відповідальність та задовольнити власні потреби у прибутковості підприємства. Як результат оцінки пріоритетності забезпечуючих умов отримуємо «дерево розвитку»: перший рівень «дерева цілей» становитимуть ті проекти, які визначені структурою цілей (C1, C2... Cn), а другий рівень – ті проекти, які визначають шляхи досягнення цілей першого рівня, робочі цілі (Ц1, Ц2, Ц3...Цn) (рис. 4). Реалізація проекту здійснюється командою проекту. Під нею розуміють специфічну організаційну структуру, очолювану керівником проекту на

період реалізації проекту для ефективного досягнення визначених цілей.

Доречно об'єднати цілі однієї черги в інвестиційні мультипроекти, які складаються з кількох монопроектів і потребують вкладень в основний або оборотний капітал. Це, своєю чергою, буде мати ґрунтовний вплив на фінансовий план розвитку підприємства [5, с. 19]. Обсяги інвестицій в основний та оборотний капітал визначаються послідовно за кожним проектом (рис. 5).

Отже, першочерговими проектами в стратегії розвитку підприємства будуть технічні проекти: оновлення техніки, автоматизація робочих місць; організаційні: створення центру відповідальності та залучення молодих спеціалістів та соціальний проект: підтримка загальноосвітньої школи в с. Білики Миргородського району.

Висновки з цього дослідження. Отже, якщо підприємство розроблятиме стратегією розвитку і запроваджуватиме стратегічне управління, то матиме можливість поводитися послідовно і системно в аграрному бізнесі, зокрема та в ринковому динамічному конкурентному середовищі у цілому, що збільшує ймовірність досягнення поставленої мети.

МІСЯ ДІЯЛЬНОСТІ	ЦІЛІ	Проекти 2019 року Ц ^(I)	Проекти 2020 року Ц ^(II)	Проекти 2021 року Ц ^(III)	Проекти 2022 року Ц ^(IV)	Проекти 2023 року Ц ^(V)
		C ₁	Ц ₁₁ Ц ₁₂	Ц ₁₃		
C ₂	Ц ₂₂ Ц ₂₅	Ц ₂₁ Ц ₂₃	Ц ₂₄	Ц ₂₇	Ц ₂₆	
C ₃	Ц ₃₂	Ц ₃₁				

Рис. 4. «Дерево розвитку» ТОВ «Промінь-Приват», 2019–2023 рр.

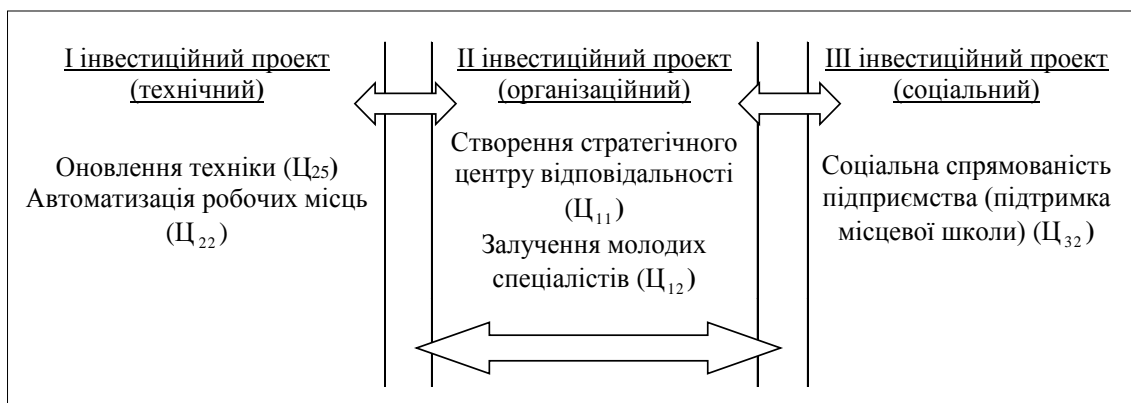


Рис. 5. Схема «проектів» ТОВ «Промінь-Приват» за трьома першочерговими стратегічними напрямками для реалізації стратегії розвитку, 2019 р.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Белко І.А. Стан розвитку аграрних підприємств Хмельницької області. Науковий вісник Ужгородського університету. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua>.
2. Хоружа К.В. Стратегічне управління як передумова ефективного розвитку аграрних підприємств. Наук. вісн. Луган. нац. аграр. ун-ту. Серія «Економічні науки». 2011. № 32. С. 280–285.
3. Аранчій В.І. Особливості формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. URL: http://www.rusnauka.com/2_ANR_2010/Economics/12_56804.doc.htm.
4. Радченко В.О. Стратегічні напрями розвитку аграрного сектору економіки. Економіка АПК. 2005. № 3. С. 10–13.
5. Губені Ю.Е. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України. Економіка АПК. 2006. № 11. С. 18–27.
6. Саблук П.Т. Развитие сельского хозяйства Украины на современном этапе. Международный сельскохозяйственный журнал. 2007. № 1. С. 33–39.
7. Третяк А. Стратегія аграрно-земельної політики України в умовах сучасної світової продовольчої кризи. Землепорядний вісник. 2008. № 5. С. 4–15.
8. Чорний Г.М., Ястреб М.П. До систематизації знань з аграрного менеджменту. Економіка АПК. 2008. № 6. С. 132–135.

REFERENCES:

1. Belko I. A. Stan rozvitku agrarnikh pidpriemstv Khmel'nits'koї oblasti. Naukoviy visnik Uzhgorods'kogo universitetu. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua>.
2. Khoruzha K. V. Strategichne upravlinnya yak peredumova effektivnogo rozvitku agrarnikh pidpriemstv. Nauk. visn. Lugan. nats. agrar. un-tu. Ser. Ekonomichni nauki. za red. V. G. Tkachenko. Lugans'k, 2011. № 32. S. 280–285.
3. Aranchiy V. I. Osoblivosti formuvannya strategii rozvitku sil'skogospodars'kikh pidpriemstv. URL: http://www.rusnauka.com/2_ANR_2010/Economics/12_56804.doc.htm.
4. Radchenko V.O. Strategichni napryami rozvitku agrarnogo sektoru ekonomiki. Ekonomika APK. 2005. № 3. S. 10–13.
5. Gubeni Yu.E. Strategichni napryamki rozvitku sil'skogo gospodarstva Ukraїni. Ekonomika APK. 2006. № 11. S. 18–27.
6. Sabluk P. T. Razvitie sel'skogo khozyaystva Ukrainy na sovremennom etape. Mezhdunarodnyy sel'skokhozyaystvennyy zhurnal. 2007. № 1. S. 33–39.
7. Tretyak A. Strategiya agrarno-zemel'noї politiki Ukraїni v umovakh suchasnoї svitovoї prodovol'choї krizi. Zemlevporyadny visnik. 2008. № 5. S. 4–15.
8. Chorniy G.M., Yastreba M.P. Do sistematzatsii znan' z agrarnogo menedzhmentu. Ekonomika APK. 2008. № 6. S. 132–135.

Formation of agricultural enterprise development strategy

Pisarenko V.V.

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Poltava State Agrarian Academy

Demyanenko N.V.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Poltava State Agrarian Academy

Nazarenko Ye.O.

Student,
Poltava State Agrarian Academy

This article includes the theoretical substantiation of the process of strategic management in agricultural enterprises. The article outlines three main types of business development strategies according to world practice. It is determined that in the enterprises the strategy of growth, stabilization or survival can be realized. It is noted that the investigated enterprise is a member of Group "Privat". The group created a corporate governance center and identified specialized structures. The management company coordinates relevant processes in the agrarian sector.

The article presents the scheme of management of economic activity on the basis of the process approach. The analysis of the strengths and weaknesses of the activity of the agricultural enterprise belonging to the Privat Group with the help of SWOT-analysis. It is noted that the main purpose of the analysis for the enterprise is to use the land, natural, resource, human and spatial potential to the fullest. It is grounded how weak sides turn into strengths, how strengths to strengthen, how to use the benefits of eliminating

obstacles. The mission of the enterprise is determined. The strategic directions of development, which were realized in 2013-2017 years, were explored. The strategy for 2019-2023 is developed. The basic projects, which will be included in the strategy of enterprise development, are substantiated. The period of their implementation and performers is indicated.

The "Tree of Development" was built in the floor. It is noted that the priority projects in the development strategy of the enterprise will be technical projects: updating of equipment, automation of workplaces; organizational – creating a center of responsibility and attracting young specialists; social project: support of a comprehensive school in the village.

In general, the article states that if an enterprise develops a strategy for development and introduces strategic management, it will have the opportunity to behave consistently and systematically in the agrarian business, in particular in the market dynamic competitive environment as a whole, which increases the probability of achieving the goal.