

Горобець Н.М.кандидат сільськогосподарських наук,
доцент кафедри менеджменту і права
Дніпровського державного аграрно-економічного університету**Gorobets Natalia**

Dnipro State Agrarian and Economic University

**ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІД ЧАС ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ****THE TOOLS OF STRATEGIC MANAGEMENT FOR USE
OF PLANNING AGRICULTURAL ENTERPRISES**

Статтю присвячено процесу використання стратегічних інструментів менеджменту в процесі планування та діагностики напрямів роботи аграрних підприємств у кризових умовах господарювання. Наведено основні особливості сільськогосподарського виробництва як об'єкта стратегічного управління, які необхідно враховувати під час розроблення стратегій. Визначено окремі чинники, що впливають на планування напрямів роботи аграрних підприємств. Розглянуто етапи формулювання стратегічної поведінки агропідприємств під час планування їхньої роботи. Проведено групування методичних інструментів за етапами стратегічного аналізу та діагностики діяльності агропідприємств щодо розроблення стратегії. Наведено механізм стратегічного управління агропідприємствами за допомогою відповідного методичного інструментарію. Обґрунтовано необхідність використання певних інструментів стратегічного планування виробничо-економічної та збутової діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах кризи.

Ключові слова: планування, стратегія, стратегічні інструменти, менеджмент, аграрні підприємства.

Статья посвящена целесообразности использования стратегических инструментов менеджмента в процессе планирования направлений работы аграрных предприятий. Представлены основные особенности сельскохозяйственного производства как объекта стратегического управления, которые необходимо учитывать при разработке стратегий. Определены некоторые факторы, влияющие на планирование направлений работы предприятий. Изучены методы и подходы к стратегическому менеджменту сельскохозяйственных предприятий при разработке стратегического плана. Приведен механизм стратегического управления аграрными предприятиями на основании соответствующего методического инструментария. Рассмотрены этапы формирования стратегического поведения предприятий при планировании их работы. Обоснована необходимость использования определенных инструментов стратегического планирования производственно-экономической и сбытовой деятельности сельскохозяйственных предприятий в условиях кризиса.

Ключевые слова: планирование, стратегия, стратегические инструменты, менеджмент, аграрные предприятия.

The article is devoted to the process of using strategic tools of management in the process of planning and diagnosing the trends of agrarian enterprises in crisis conditions of management. The main features of agricultural production as an object of strategic management are considered, which must be taken into account when developing strategies. Determine the individual factors that influence the planning of agrarian enterprises. Studied the methods and approaches to strategic management in the development of a strategic plan of activity of enterprises. The mechanism of strategic management of agro enterprises with the help of appropriate methodical tools is given. The stages of formulation of strategic behavior of agro enterprises in the planning of their work are considered. A grouping of methodological tools was conducted during the stages of strategic analysis and diagnostics of the activities of agro enterprises in the development of the strategy. The necessity of using certain tools of strategic planning of production, economic and marketing activities of agricultural enterprises in the conditions of the crisis is substantiated. It is proved that the process of strategic planning at enterprises should be phased, to combine the processes of development and implementation of strategies, to base their assessment on agricultural production reserves, forecasting and prediction with appropriate adjustment of planned indicators, depending on the scenario of the development of events, to take into account the

influence of the factors of the internal and external environment. In order to achieve the set goals and to solve problems, it is expedient to apply the strategy of long-term development based on the use strategic management tools to the managers of agro enterprises. It has been established that when developing the strategies of enterprises, it is necessary to combine both quantitative and qualitative approaches and methodical tools of strategic analysis and planning. Using modern strategic management tools will allow agrarian enterprises to choose a strategy that will determine ways to improve their management.

Key words: planning, strategy, strategic tools, management, agrarian enterprises.

Постановка проблеми. У сучасних нестабільних економічних умовах, які супроводжуються глобальною світовою кризою, все більшого значення для розвитку аграрного сектору країни набуває стратегічний підхід до управління сільськогосподарськими підприємствами. Важливість стратегічного управління зумовлюється випередженням темпів змін у зовнішньому середовищі порівняно зі швидкістю адаптації до них агропідприємств. Адекватне реагування та практичне вирішення проблем, пов'язаних із виживанням у довгостроковій перспективі, залежать від якості оволодіння та застосування керівниками і спеціалістами сільськогосподарських підприємств методології стратегічного управління. Отже, своєчасне та ефективне використання стратегічних інструментів менеджменту в діяльності аграрних підприємств дасть змогу розширити горизонти передбачення, прогнозування й планування, створить можливості для швидкої реакції на зміни з боку чинників макрооточення на ринках сільськогосподарської продукції, послуг і технологій. Саме тому процес формування стратегії розвитку, який ураховує стан та динаміку змін конкурентної боротьби на ринку як одного з головних чинників зовнішнього середовища, а також стан внутрішнього середовища аграрних підприємств, має ґрунтуватися на використанні методичного інструментарію стратегічного аналізу та стратегічного менеджменту.

Виходячи із цього, необхідною умовою підвищення практичної ефективності процесу стратегічного планування виробничо-економічної та збутової діяльності сільськогосподарських підприємств є практичне використання інструментарію стратегічного менеджменту. В умовах системної кризи питання вдосконалення застосування комплексу стратегічних інструментів щодо розроблення та реалізації напрямів роботи конкретних аграрних підприємств є складним і актуальним завданням, яке розглядається у статті.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичною базою дослідження щодо прийняття обґрунтованих управлінських рішень на підставі методологічного та практичного вдосконалення процесу стратегічного планування діяльності підприємств є вітчизняний та закордонний досвід науковців, серед

яких: І. Ансофф, Г. Болт, А. Томпсон, М. Портер, А. Стрікленд, Т. Хопкінс, В.А. Василенко, В.М. Геєць, В.Г. Герасимчук, П.Л. Гордієнко, Б.М. Данилишин, Л.Г. Дідковська, Л.Є. Довгань, Г.І. Кіндрацька, О.І. Ковтун, О.Є. Кузьмін, А.П. Міщенко, А.П. Наливайко, В.Д. Немцов, С.В. Оборська, Г.В. Осовська, Т.І. Ткаченко, О.Л. Фішук, З.Є. Шершньова, Н.В. Яшкіна та ін.

Значний внесок у формування та розвиток використання стратегічних інструментів менеджменту в діяльності сільськогосподарських підприємств зробили: В.Г. Андрійчук, Л.В. Балабанова, С.В. Близнюк, О.Д. Гудзинський, М.В. Зубець, Я.С. Ларіна, М.Й. Малік, П.Т. Саблук, С.С. Свиридова, О.В. Ульяновченко та ін.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Разом із тим за результатами вивчення публікацій щодо шляхів вирішення проблем ефективного розвитку сільськогосподарських підприємств можна відзначити недостатнє розкриття проблеми вибору адекватного інструментарію стратегічного планування діяльності сільськогосподарських підприємств. Мало уваги приділяється практичному використанню в конкретних агропідприємствах можливих різновидів методів стратегічного аналізу та стратегічного менеджменту саме в умовах кризи. Насамперед йдеться про антикризове планування та управління. Стратегія розвитку сільськогосподарських підприємств має бути скерована не лише на одержання доходів, а й на шляхи виходу з глибокої економічної кризи, в якій опинилося не тільки сільське господарство як галузь, а й країна у цілому. При цьому важливим напрямом стратегічного планування агропідприємств є використання комплексу інструментів менеджменту відповідно до галузевих методик аналізу, зокрема потребують подальшого дослідження методології стратегічного управлінського аналізу для ефективного функціонування аграрного бізнесу в сучасних кризових умовах.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у вивченні інструментарію стратегічного менеджменту сільськогосподарських підприємств та обґрунтуванні можливості використання розглянутих інструментів у процесі стратегічного планування їхньої діяльності в сучасних кризових умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Зростання динамічності та невизначеності зовнішнього оточення зумовлює проблему своєчасної адаптації аграрних підприємств до умов, які змінюються. Для вирішення даної проблеми, як показує світова практика, використовується концепція стратегічного менеджменту, яка стає все більш актуальною через жорстку конкуренцію в агробізнесі. Загалом стратегічне управління підприємствами полягає в умінні моделювати ситуацію шляхом розроблення цілей, орієнтирів, пріоритетів діяльності та формування політики, яка сприятиме їх реалізації у відповідній перспективі.

Ефективне використання інструментарію стратегічного менеджменту мусить забезпечувати міцне підґрунтя для ухвалення оптимальних управлінських рішень агровиробниками. Зокрема, запорукою успішного функціонування сільськогосподарських підприємств, в основі чого закладено програму економічного і соціального розвитку, є комплекс галузевих інвестиційно-технічних проектів. Інтеграція країни до європейського економічного простору створила перед аграрним сектором економіки крім нових можливостей, також і певні проблеми, від вирішення яких залежать ефективність діяльності і перспективи розвитку галузі [1]. Разом із цим недосконалість нормативно-правових актів аграрної політики держави щодо охорони сільськогосподарських земель і підвищення родючості ґрунту в умовах зростання інтенсифікації виробництва, слабкий розвиток бізнес-процесів із логістики, зберігання, виробництва, маркетингу, інфраструктури аграрного ринку, використання застарілого устаткування, техніки призводить до ризику збільшення виробничих витрат, а це означає втрати продукції, невідповідність вимогам до якості та безпечності сировини і харчових продуктів.

С.С. Свиридова та С.А Толстова зазначають на необхідності впровадження перспективних агротехнологій, які є засобом підвищення продуктивності виробництва і засобом зниження витрат на одиницю продукції, до стратегічних планів розвитку сільськогосподарських підприємств. Також необхідно посилювати інвестиційно-інноваційну діяльність, що є одним із головних чинників підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому ринку [2, с. 110].

До загальних передумов і чинників, що стимулюють застосування системи стратегічного планування у вітчизняних аграрних підприємствах, О.М. Дмитренко відносить: динамічність і мінливість зовнішнього середовища; посилення конкуренції як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках; розвиток економічних

відносин, теорії й практики методів управління, інтернаціоналізацію бізнесу; орієнтацію діяльності на інноваційний розвиток із метою відповідності сучасним ринковим вимогам [3, с. 50].

Разом із цим потрібно зауважити на певних чинниках, які мають дестабілізуючий вплив на розроблення стратегічних планів роботи аграрних підприємств, це: непередбачувані природно-кліматичні умови; високий рівень ризиків через сезонність; територіальна розкиданість сільськогосподарського виробництва; віддаленість структурних підрозділів від центрального офісу підприємства; зміни в демографічному і соціально-культурному середовищі; диспаритет цін на аграрну продукцію і засоби виробництва для сільського господарства, енергоносії та послуги; різноманітність організаційно-правових форм господарювання; низька доходність, висока капіталомісткість та тривалий період обороту капіталу порівняно з іншими галузями; невідповідний ступінь державного регулювання аграрного сектору.

Таким чином, розроблення стратегій у сільському господарстві значною мірою буде визначатися особливостями об'єкта стратегічного управління, тобто сільськогосподарського виробництва. Планування стратегічного розвитку аграрних підприємств має відповідати їхній певній стратегічній поведінці, яка має забезпечити конкурентоспроможність виробництва та зростання ефективності наявних і перспективних видів діяльності. Розглянемо етапи формулювання стратегічної поведінки агропідприємств, відповідно до яких розробляються стратегічні плани (рис. 1).

Для успішного ведення агробізнесу керівникам та спеціалістам агропідприємств під час розроблення стратегій доцільно враховувати наведені етапи формулювання стратегічної поведінки та локально використовувати ті стратегічні інструменти, які найбільш адаптовані до наявних умов господарювання. Загалом до базових інструментів стратегічного управління підприємствами слід віднести стратегічний аналіз, стратегічне планування, вибір і реалізацію стратегії, стратегічний контроль [4].

Стратегічний аналіз формує інформаційну базу для визначення й корегування стратегічного вибору агропідприємства, а також дає реальну оцінку власних ресурсів та можливостей стосовно стану зовнішнього середовища. На підставі результатів стратегічного аналізу відбувається раціональний вибір стратегій з усіх можливих варіантів [5]. Розглянемо інструменти, що застосовуються згідно з етапами стратегічного аналізу та діагностики діяльності аграрних підприємств, за допомогою табл. 1.

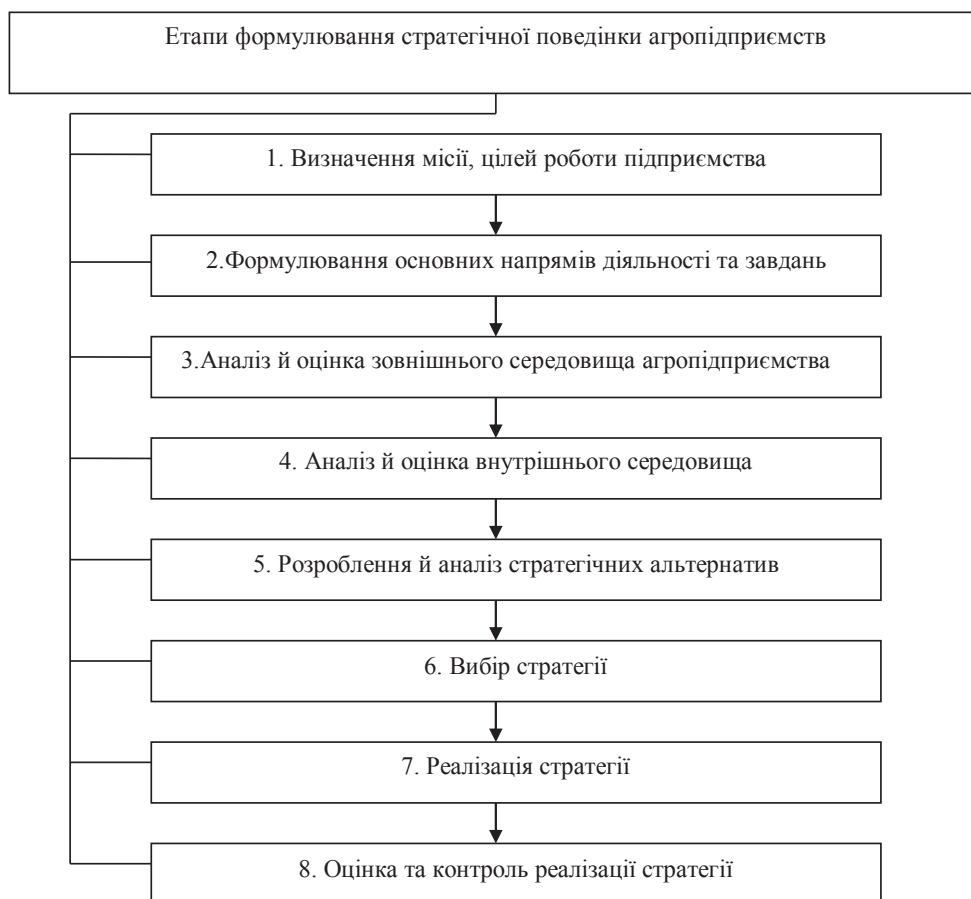


Рис. 1. Етапи формулювання стратегічної поведінки аграрних підприємств

Джерело: власна розробка

На підставі результатів проведеного стратегічного аналізу діяльності сільськогосподарського підприємства керівники та спеціалісти можуть одержати необхідну інформацію щодо розроблення довгострокової конкурентоздатної стратегії. Отже, вірно опрацьований ситуаційний стратегічний аналіз підприємства допомагає ухвалити обґрунтовані управлінські рішення та знижує ризики на ринку. За допомогою наведених у табл. 1 інструментів, які використовуються відповідно до етапів стратегічного аналізу та діагностики аграрного підприємства, можливо вирішити проблемні бізнесові питання: оцінити стан внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства на підставі виявлення сильних та слабких боків, а також можливостей й загроз; визначити додаткові джерела зростання на декілька років уперед; сформулювати уявлення про ключові тенденції ринку; ухвалити рішення щодо формування оптимального товарного портфеля агропідприємства шляхом вирощування основних та перспективних видів сільськогосподарської продукції або вибрати найкращу цільову споживчу аудиторію. Також методи стратегічного аналізу дають змогу якісно провести діа-

гностику конкурентоспроможності окремої сільськогосподарської продукції та підприємства у цілому, детально вивчити товарообіг та бізнес-процеси, оцінити можливості та загрози з боку макрооточення підприємства.

В умовах загострення конкурентної боротьби своєчасність розроблення та реалізації планів стратегічного розвитку аграрних підприємств за умови економічної кризи та галузевих ризиків залишається найбільш ефективним способом їх адаптації до умов ринку, тому від уміння менеджерів користуватися в процесі стратегічного планування арсеналом інструментів та методів стратегічного управління залежать виживання агропідприємства в довгостроковій перспективі та його успішне функціонування. Пропонуємо агроменеджерам під час розроблення подальших напрямів виробничо-економічної та збутової діяльності агропідприємств на різних етапах стратегічного управління використовувати певний арсенал інструментів (рис. 2).

Для вдосконалення процесу планування діяльності підприємств механізм його стратегічного управління, на нашу думку, має ґрунтуватися на результатах використання наведеного методичного інструментарію та

Групування методичних інструментів за етапами стратегічного аналізу та діагностики діяльності агропідприємств

№ з/п	Етапи стратегічного аналізу та діагностики	Інструменти стратегічного аналізу та діагностики
1	I етап – аналіз середовища агропідприємства	Методи аналізу ресурсного забезпечення діяльності; методи аналізу функціональних напрямів діяльності; методи аналізу системи менеджменту підприємства; PEST-аналіз; модель аналізу 5-ти конкурентних сил М. Портера; методика А. Томпсона та Дж. Стрікланда; методи оцінки розподілу ринкових часток між конкурентами та рівня інтенсивності конкуренції; багатокритеріальний метод оцінки привабливості ринку; метод 5x5 Мескона; експертна оцінка; SWOT-аналіз; «Шкала нестабільності» зовнішнього середовища І Ансоффа; методика стратегічної оцінки підприємства (СОП); збалансована система показників BSC
2	II етап – аналіз конкурентоспроможності агропідприємства	Метод визначення конкурентного статусу підприємства за відносними показниками; інтегральні методи; метод, що ґрунтується на основі теорії ефективної конкуренції; метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів; метод, що ґрунтується на оцінюванні конкурентоспроможності продукції підприємства; метод самооцінки (BIM)
3	III етап – аналіз стратегічних альтернатив розвитку діяльності агропідприємства	Бенчмаркінг, SPACE-аналіз; GAP-аналіз; метод PIMS; BCG-аналіз; матриця GE/McKinsey; матриця І. Ансоффа «продукт – ринок»; модель Shell/DPM; матриця ADL; методи прийняття рішень
4	IV етап – аналіз обраної стратегії розвитку агропідприємства	Матриця визначення вибраної стратегії в сегменті ринку; матриця визначення стратегії відносно ступеня привабливості певних ринків, а також із позиції підприємства по відношенню до найбільш активних конкурентів; GAP-аналіз; матриця визначення рівня ефективності економічної діяльності (РЕЕД) за видами бізнес-процесів; контролінг; бенчмаркінг

Джерело: складено на основі [2; 4; 5]

охоплювати всебічний аналіз впливу чинників внутрішнього й зовнішнього середовища на розроблення стратегій, формулювання організаційних цілей, ухвалення рішень, спрямованих на створення й утримання конкурентних переваг, здатних забезпечити агробізнесу довгострокову прибутковість.

Незважаючи на те що в реаліях більшість сільськогосподарських підприємств використовує стратегію виживання, на нашу думку, для їхнього успішного розвитку найбільш доречними є стратегії зростання, які можливо розробити за допомогою запропонованих інструментів стратегічного менеджменту. Стратегію зростання можна реалізувати на підставі аналізу таких можливостей: інтенсивного розвитку, або інтенсифікації зусиль підприємства в межах його діяльності; інтеграційного розвитку, або розширення діяльності підприємства через контроль чи кооперацію; профільну та непрофільну диверсифікації, або розширення сфер діяльності агропідприємства за межами галузі. Для здійснення даної стратегії агровиробникам необхідно розраховувати на реальну державну допомогу та підтримку, інвестиційні

додаткові вкладення у розвиток перспективних галузей сільськогосподарського виробництва, впроваджувати інноваційні технології щодо виробництва продукції, повніше використовувати маркетингові, стратегічні інструменти, а також інформаційні технології та методи системного програмування в агробізнесі тощо.

Висновки з даного дослідження. У висновку зауважимо, що процес стратегічного планування в сільськогосподарських підприємствах має бути поетапним, поєднувати процеси розроблення й реалізації стратегій, ґрунтуватися на оцінюванні резервів сільськогосподарського виробництва, прогнозуванні та передбаченні з відповідним корегуванням планових показників залежно від сценарію розвитку подій, урахувувати вплив чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Для досягнення поставлених цілей та вирішення завдань керівникам агропідприємств доцільно застосовувати стратегію перспективного розвитку на підставі використання інструментарію стратегічного менеджменту. Під час розроблення стратегій діяльності агропідприємств необхідно комбінувати як кількісні, так і якісні підходи та

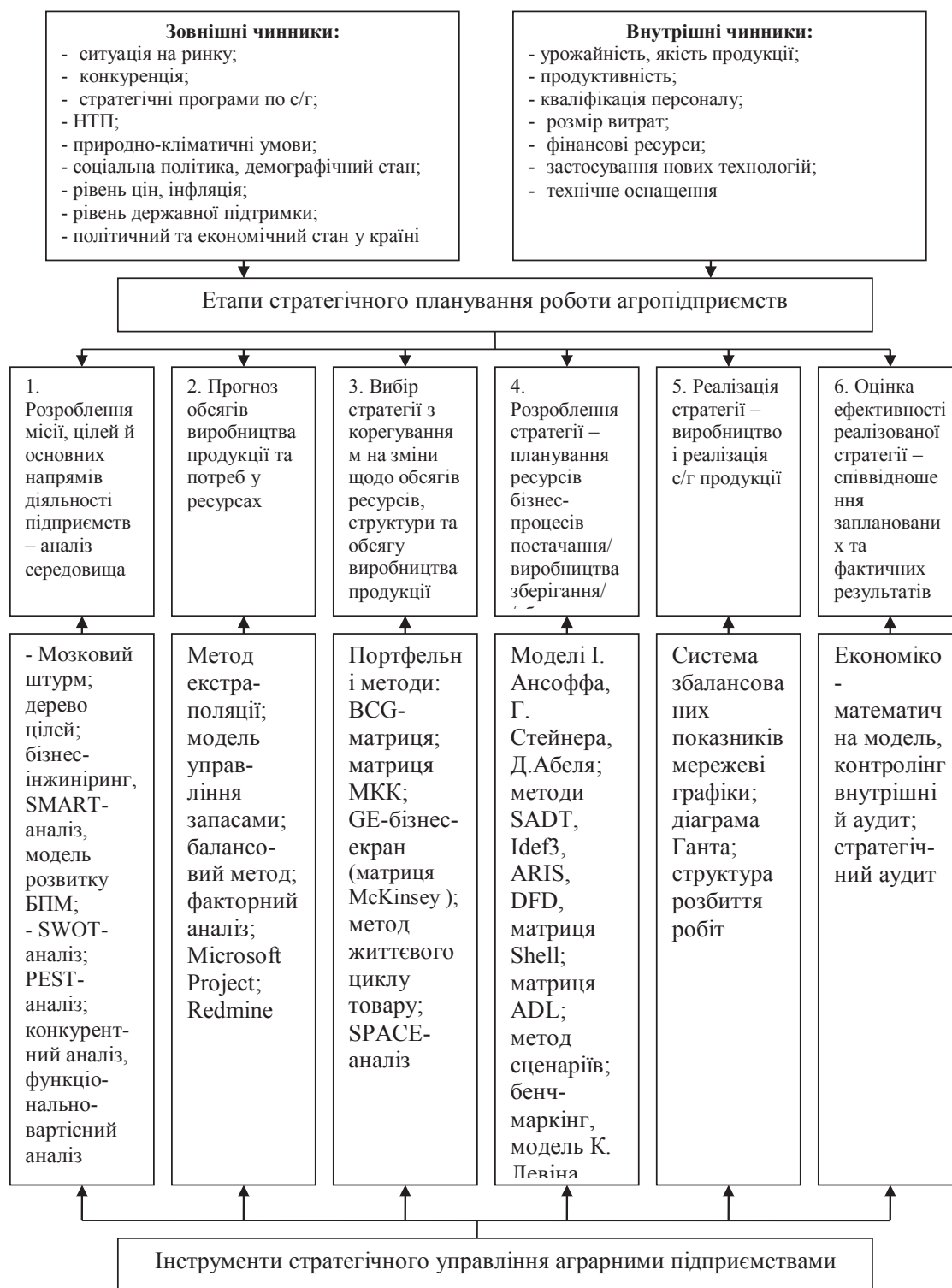


Рис. 2. Механізм стратегічного управління агропідприємствами за допомогою відповідного інструментарію

Джерело: власна розробка

методичні інструменти стратегічного аналізу та планування.

Подальші дослідження полягатимуть у розробленні напрямів системи стратегічного менеджменту на всіх рівнях управління сільським господарством з урахуванням особливостей

сільськогосподарського виробництва, галузевої специфіки та проблемних питань під час вибору і реалізації стратегії, для чого потрібно розробити відповідний механізм розроблення й упровадження стратегії інноваційного розвитку аграрних підприємств.

Список використаних джерел:

1. Ключник А.В., Баришник Л.С. Стратегічні напрями виходу аграрних підприємств на ринок Європейського Союзу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 6(1). С. 23–26.
2. Свиридова С.С., Толстова С.А. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 2(30). С. 109–116.
3. Дмитренко О.М. Роль стратегічного планування в діяльності сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2009. № 1. С. 43–50.
4. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 396 с.
5. Ковальчук М.І. Стратегічний аналіз у сільському господарстві : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 1997. 224 с.

References:

1. Kliuchnyk A.V., Baryshnyk L.S. (2016). Stratehichni napriamy vykhodu ahrarnykh pidpriemstv na rynek Yevropeiskoho Soiuzu [Strategic directions for the exit of agrarian enterprises into the European Union market]. *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, 6(1), 23–26. (in Ukrainian)
2. Svyrydova S.S., Tolstova S.A. (2017). Suchasni instrumenty stratehichnoho upravlinnia silskohospodarskymu pidpriemstvamy [Modern tools for strategic management of agricultural enterprises]. *Ekonomika: realii chasu*, 2(30), 109–116. (in Ukrainian)
3. Dmytrenko O.M. (2009). Rol stratehichnoho planuvannia v diialnosti silskohospodarskykh pidpriemstv [The role of strategic planning in the activities of agricultural enterprises]. *Ekonomika APK*, 1, 43–50. (in Ukrainian)
4. Vasylenko V.A., Tkachenko T.I. (2003). Stratehichne upravlinnia : navchalnyi posibnyk [Strategic management: tutorial]. Kyiv : TsUL. (in Ukrainian)
5. Kovalchuk M.I. (1997). Stratehichnyi analiz u silskomu hospodarstvi : navchalnyi posibnyk [Strategic analysis in agriculture: a training manual]. Kyiv : KNEU. (in Ukrainian)