

Старинець О.Г.,
доктор економічних наук,
доцент кафедри публічного управління
та менеджменту інноваційної діяльності,
*Національний університет біоресурсів
та природокористування України*

Starynec Oleksandr,
Doctor of Economic Sciences,
Docent of Public Management
and Management of Innovative Activity Department,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ

Старинець О.Г. Формування стратегії діяльності підприємств аграрної сфери. У статті розкрито класичний підхід до виділення елементів стратегій залежно від характеру розвитку підприємств та видів стратегії, а саме стратегії зростання, стратегії стабілізації та захисту, стратегії скорочення. Визначено види стратегії, притаманні сільськогосподарським підприємствам. Означено, що для повноцінної роботи сільськогосподарського підприємства необхідний комплексний підхід до стратегічного управління з наявним замкнутим циклом виробництва. Наведено послідовність розроблення портфельного набору стратегії сільськогосподарського підприємства. Сформульовано основні виклики, які постануть перед вітчизняним сільським господарством у наступні десять років. Визначено найбільш доцільні варіанти майбутнього стратегічного розвитку аграрних підприємств на основі методу SPACE. За результатами проведеного аналізу підприємствам аграрної сфери пропонується застосовувати конкурентну стратегію диференціації.

Ключові слова: стратегія, елементи стратегії, сільськогосподарські підприємства, підприємства аграрної сфери, стратегічний аналіз, метод SPACE, стратегічний розвиток.

Старинець А.Г. Формирование стратегии деятельности предприятий аграрной сферы. В статье показан классический подход к раскрытию элементов стратегий в зависимости от характера развития и стратегий развития предприятия, а именно стратегии роста, стратегии стабилизации и защиты, стратегии сокращения. Определены типы стратегий, присущих сельскохозяйственным предприятиям. Отмечено, что для полноценной работы сельхозпредприятия необходим комплексный подход к стратегическому управлению с существующим замкнутым производством. Представлена последовательность развития портфельной стратегии агропредприятия. Сформулированы основные задачи, которые возникнут перед отечественным аграрным сектором в ближайшие десять лет. Наиболее целесообразные варианты будущего стратегического развития аграрных предприятий определяются на основе метода SPACE. По результатам анализа предприятиям аграрного сектора предлагается применять конкурентную стратегию дифференциации.

Ключевые слова: стратегия, элементы стратегии, сельскохозяйственные предприятия, предприятия аграрного сектора, стратегический анализ, метод SPACE, стратегическое развитие.

Starynets Oleksandr. Formation of the strategy of activity of enterprises of agrarian sphere. The article revealed a classic approach to selecting elements of strategies, depending on the nature of development of enterprises and strategies, namely, growth strategy, stabilization and protection strategy, reduction strategy. The types of strategies inherent in agricultural enterprises are determined. Recognized, that for full-fledged work of agricultural enterprise requires an integrated approach to strategic management with existing closed-loop production. A sequence of development of portfolio strategy of the agricultural enterprise is presented. The main challenges that will arise before domestic farming in the next ten years are formulated. The most expedient variants of the future strategic development of agrarian enterprises are determined on the basis of SPACE method. The using of deterministic numbers in strategic analysis does not always allow to assess the situation correctly, especially when the level of uncertainty of the environment is high. An alternative way of presenting numbers is the format of the confidence intervals, which painlessly adapts to most of the tools of strategic analysis. On the basis of the simulation of SPACE method enterprises it is advisable to choose an aggressive strategy and focus at an intensive growth or competitive strategy aimed at limited growth. Moreover, the enterprises have more opportunities to implement aggressive strategies. In order to justify the optimal portfolio set of general strategy for agricultural enterprises it is used the concept "64 Strategims". Developing, the external environment of the enterprise, its internal environment and the leadership group is going through different stages of development. These phases are qualitatively different.

According to the concept of “64 Strategims” it depends on the choice of further its strategy, taking into account the above components. According to the results of analysis, the agricultural sector proposes to apply a competitive differentiation strategy. Differentiation is a suggestion of the goods by better quality and design than the competitors; expansion of the product range or its narrowing. Achieve differentiation agricultural enterprises will help a clearly formed general strategy-stabilization strategy.

Key words: strategy, elements of strategy, agricultural enterprises, agrarian sector enterprises, strategic analysis, SPACE method, strategic development.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасний етап розвитку економіки вимагає від сільськогосподарських підприємств підвищення ефективності їхньої діяльності на основі впровадження досягнень науково-технічного прогресу, ефективних форм господарювання та управління. Розроблення стратегічних напрямів розвитку будь-якого підприємства є головною умовою його успішного функціонування. Також це питання є важливим для підприємств аграрної сфери, оскільки їхня конкурентоспроможність залежить від ефективності діяльності.

Огляд (аналіз) останніх досліджень і публікацій з цієї проблеми, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Стратегічні напрями та особливості їх формування для досягнення стабільного розвитку та кінцевої мети діяльності підприємства розглянуто в працях таких учених, як: І. Ансофф, В.А. Белошапка, К. Боумэн, В.А. Василенко, А. Демб, Г.В. Загорій, Ф.Ф. Нойбауер, Г.І. Ткаченко, З.Є. Шершньова та ін. Сьогодні важливо визначити необхідність розроблення стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств із метою забезпечення їх ефективного функціонування.

Формулювання завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування основних методів формування стратегії розвитку підприємства та використання їх для розроблення стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств з урахуванням їхніх можливостей та вимог сьогодення.

Вклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Класичний підхід до виділення елементів стратегій залежно від характеру розвитку підприємств включає поділ на групи [1, с. 128–132]:

- стратегія зростання, що містить стратегії концентрації, інтеграції та диверсифікації;
- стратегія стабілізації включає масовість послуг, припинення інвестування та реінжиніринг (перепроєктування);
- стратегія скорочення, що означає припинення інвестування, злиття та поглинання, реструктуризацію, банкрутство та ліквідацію.

Модель місії включає у себе чотири основні компоненти:

1. Цілі. Серед підприємств, які сформували єдине уявлення про призначення, виділяють три категорії:

1) максимізацію багатства акціонерів – усі прийнятні рішення оцінюються з погляду їх вигідності для акціонерів;

2) задоволення всіх зацікавлених сторін: постачальників, споживачів, соціум, акціонерів, найманих працівників та ін.;

3) участь у досягненні високих цілей, якими можуть пишатися зацікавлені сторони, наприклад екологічно

чисте виробництво, що не завдає шкоди навколишньому середовищу.

2. Стратегія. Ціль буде реалізовано тільки за наявності стратегії, що дає змогу компанії послідовно здійснювати свою комерційну діяльність. Стратегія визначає види діяльності компанії, відмінні компетенції (чим ми відрізняємося від подібних) та її конкурентні переваги.

3. Філософія успіху. Для успішної реалізації стратегії необхідно, щоб ціль і стратегія перетворилися на політику і норми поведінки персоналу.

4. Цінності. Цінності надають сенс нормам поведінки. Це переконання, моральні принципи, складники основи культури організації. Цінності дають змогу дотримуватися норми не за наказом, а за переконанням [2, с. 115].

Логічну послідовність розроблення обґрунтування стратегії для сільськогосподарських підприємств наведено на рис. 1.

У результаті створення та аналізу даної моделі ми отримуємо створення або аналіз формулювання місії організації. Перевагами даного методу є те, що модель дає змогу простежити, чи має компанія ясну місію і чи усвідомлюють співробітники значимість її виконання. До недоліків можна віднести те, що створення місії часто трудо- і ресурсномісткий процес.

Розробляючи стратегію подальшого розвитку сільськогосподарських підприємств, урахуємо прогнози розвитку ринку аграрної продукції в умовах фінансово-економічної кризи.

Спираючись на аналіз світових тенденцій сільськогосподарського ринку і досвід, накопичений українськими аграріями і трейдерами, в Офісі національної інвестиційної ради сформулювали основні виклики, які постануть перед вітчизняним сільським господарством у наступні десять років:

1. Головним негативним чинником стане очікуване уповільнення зростання попиту на продовольство у світі та різке зменшення темпів зростання цін, що спостерігалось у попередні роки. Логічним наслідком стане неабияке збільшення конкуренції між головними експортерами сільгосппродукції за найбільш привабливі платоспроможні ринки збуту. Інакше кажучи, епоха комфортного життя в умовах постійного зростання зовнішнього попиту й експортних цін для українських сільгосппідприємств закінчується і слід підготуватися до роботи в жорстких умовах.

2. Магістральний напрям можна окреслити так: збільшення інвестицій для поліпшення якості, підвищення продуктивності й отримання продукції з меншою собівартістю, збільшення доданої вартості кінцевого продукту, поліпшення маркетингу і приділення максимальної уваги нішевим високомаржинальним сегментам. Власне, йдеться про перегляд усього ланцюга виробництва і просування продукції. Зокрема,

буде потрібне підвищення врожайності культур за рахунок використання систем зрошення, новітніх агрохімічних препаратів і систем точного землеробства.

3. Інвестування у різні системи зберігання продукції і збільшення глибини переробки. Це дає можливість використати як переваги сезонних коливань цін на аграрну сировину, так і здійснити перехід на експорт готових продуктів харчування від простої сільськогосподарської продукції. Наявність сучасних систем зберігання відкриває шлях до просування свіжих і органічних продуктів, які користуються стабільним попитом на ринках розвинених країн.

4. Сертифікація української продукції і докладання зусиль для досягнення розпізнавання бренду української продукції як такої і досягнення лояльності споживачів.

5. Розвиток малих і середніх сільськогосподарських і переробних підприємств як більш мобільних і здатних швидко відреагувати на зміни кон'юнктури ринків [3].

Визначимо найбільш доцільні варіанти майбутнього стратегічного розвитку аграрних підприємств на основі методу SPACE (табл. 1) [4, с. 248].

Використання детермінованих чисел у стратегічному аналізі не завжди дає змогу правильно оцінити

ситуацію, особливо тоді, коли рівень невизначеності зовнішнього середовища високий. Альтернативним способом представлення чисел є формат довірчих інтервалів, який безболісно адаптується до більшості інструментів стратегічного аналізу, у тому числі й до методу SPACE.

Щоб визначити рекомендовану стратегію (або діапазон стратегій) у вибраній системі координат, замість вектора побудуємо трикутник, вершинами якого буде початок координат і точки $P1(x_1, y_2)$, $P2(x_2, y_1)$.

У результаті розрахунків отримано такі значення точок:

$$X_1 = 0,35; X_2 = 0,65; Y_1 = 1,05; Y_2 = -0,4.$$

Тепер маємо точки $P1(0,65; 1,05)$ і $P2(0,35; -0,40)$, які позначаємо на системі координат (рис. 2) і побудуємо трикутник, з'єднуючи ці точки і початок координат.

Наведемо коротку характеристику кожної зі стратегій.

Агресивна стратегія – типова стратегія для привабливій галузі промисловості з незначною невизначеністю обстановки. Компанія отримує конкурентні переваги, які вона може зберегти і примножити за допомогою фінансового потенціалу. Загрози незначні. Основні механізми:

- розширення виробництва і продажів;
- цінова війна з конкурентами;



Рис. 1. Послідовність розроблення портфельного набору стратегій сільськогосподарського підприємства

Таблиця 1

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв вибору стратегії аграрних підприємств за методом SPACE у форматі довірчих інтервалів

Критерії	Оцінка, балів		Вага	Зважена оцінка, бали	
Стабільність аграрної галузі				3,95	6,4
1. Тривалість життєвого циклу галузі	5	8	0,25	1,25	2
2. Ступінь інноваційності галузі	4	6	0,15	0,6	0,9
3. Маркетингові можливості	4	7	0,15	0,6	1,05
4. Еластичність попиту залежно від цін на продукцію	5	6	0,2	1	1,2
5. Стабільність загальної макроекономічної ситуації	2	5	0,25	0,5	1,25

- освоєння нових секторів ринку;
- просування брендів.

Конкурентна стратегія – типова стратегія для привабливої галузі. Організація отримує конкурентні переваги у відносно нестабільній обстановці. Критичним фактором є фінансовий потенціал. Необхідно парирувати загрози, пов'язані з утратою фінансування. Основні механізми:

- пошук фінансових ресурсів;
- розвиток збутових мереж.

Консервативна стратегія – типова стратегія на стабільних ринках із низькими темпами зростання. У цьому разі зусилля концентруються на фінансовій стабілізації. Найважливішим чинником є конкурентоспроможність продукту. Основні механізми:

- зниження собівартості за підвищення якості товару;
- скорочення виробництва і вихід на більш перспективні ринки.

Оборонна стратегія – такий стан виникає у ситуації, коли організація працює у привабливій галузі, але їй бракує конкурентоспроможності продукції та фінансових коштів. Основні механізми:

- особлива увага – механізмам парирування загроз;
- вихід із ринку [5, с. 173].

Як бачимо, на основі моделювання методом SPACE підприємствам аграрної сфери доцільно вибрати, перш за все, агресивну стратегію й орієнтуватися на інтенсивне зростання або конкурентну стратегію, спрямовану на обмежене зростання. Причому у підприємств більше можливостей саме для реалізації агресивної стратегії.

Для того щоб обґрунтувати оптимальний портфельний набір генеральної стратегії для підприємств аграрної сфери, використаємо концепцію В. Тара-

сенка «64 Стратегеми» [6, с. 152–160]. Розвиваючись, зовнішнє середовище підприємства, його внутрішнє середовище і лідерська група проходять різні етапи розвитку. Ці етапи якісно розрізняються. Згідно з концепцією «64 Стратегеми», від того, в якому актуальному стані знаходиться в даний момент підприємство, і залежить вибір подальшої його стратегії з урахуванням вищевказаних компонентів (табл. 2).

У табл. 2 наведено узагальнену характеристику чотирьох етапів розвитку (еволюції) зовнішнього середовища, внутрішнього середовища і лідерської групи підприємств.

Відповідно до концепції «64 Стратегеми», будується матриця можливих станів підприємства, лідерів і зовнішнього середовища.

Можливі стани підприємства, лідерських груп і бізнес-середовища залежно від стадій життєвого циклу представлені у вигляді матриці (табл. 3).

Якби лідерська група, підприємство і зовнішнє середовище в один і той же момент часу знаходилися на одному й тому ж етапі розвитку, можна було б виділити чотири основні стани підприємства: стан народження, стан розвитку, стан стабілізації і стан деградації.

Але у практиці діяльності підприємств таких ситуацій, як правило, мало. Підприємство, його лідерська група і зовнішнє середовище можуть знаходитися на різних стадіях розвитку. Наприклад, стан підприємства може відповідати етапу народження, стан лідерської групи – етапу розвитку, а зовнішнє по відношенню до підприємства середовище – етапу стабілізації.

Таких комбінацій може бути 64, і, отже, можна розглядати 64 можливих стани конкретного підприємства.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. На основі проведених досліджень і прогнозів сформуємо гене-

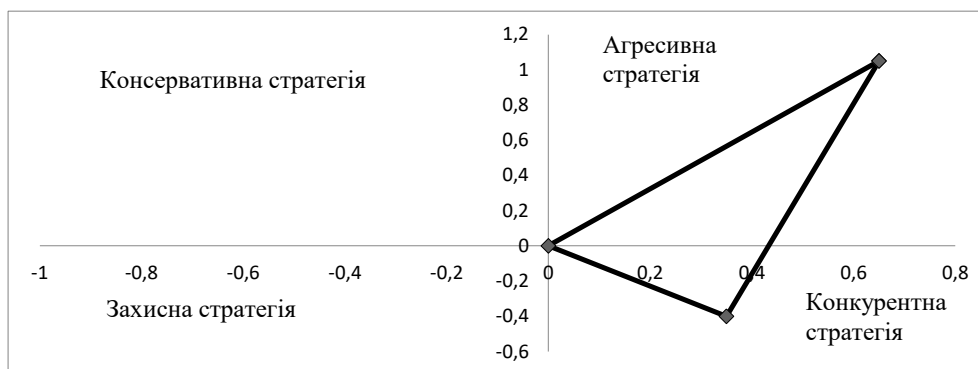


Рис. 2. Трикутник рекомендованих стратегій на 2020–2022 рр. для сільськогосподарських підприємств за методом SPACE

Таблиця 2

Узагальнена характеристика чотирьох етапів розвитку підприємства

1. Народження	Етап еволюції, під час якого керівники починають усвідомлювати свою відповідальність за результат рішень і шукають цілі й ресурси, необхідні їм для реалізації рішень. На етапі народження не всі вирішення лідерів усвідомлені, раціональні й оформлені у вигляді цілей.
2. Розвиток	Під час цього етапу керівники ухвалюють рішення і беруть відповідальність за досягнення нових цілей, які були поставлені в результаті попереднього етапу.
3. Стабілізація	На цьому етапі підтримується регулярне й ефективне відтворення об'єктів і засобів управління, які були досягнуті і реалізовані на попередньому етапі.
4. Деградація	Етап розвитку організації, зовнішнього середовища і лідерів, на якому відтворення цілей, досягнуте на попередньому етапі, втрачає свою ефективність.

Матриця станів підприємства, лідерів і зовнішнього середовища

Етап еволюції	Предмет еволюції		
	Лідери	Підприємство	Зовнішнє середовище
Народження (А)	Романтики	Молоде	Що формується
Розвиток (В)	Місіонери	Що розвивається	Що розвивається
Стабілізація (С)	Функціонери	Стабільне	Сформована
Деградація (D)	Фундаменталісти	Що деградує	Депресивна

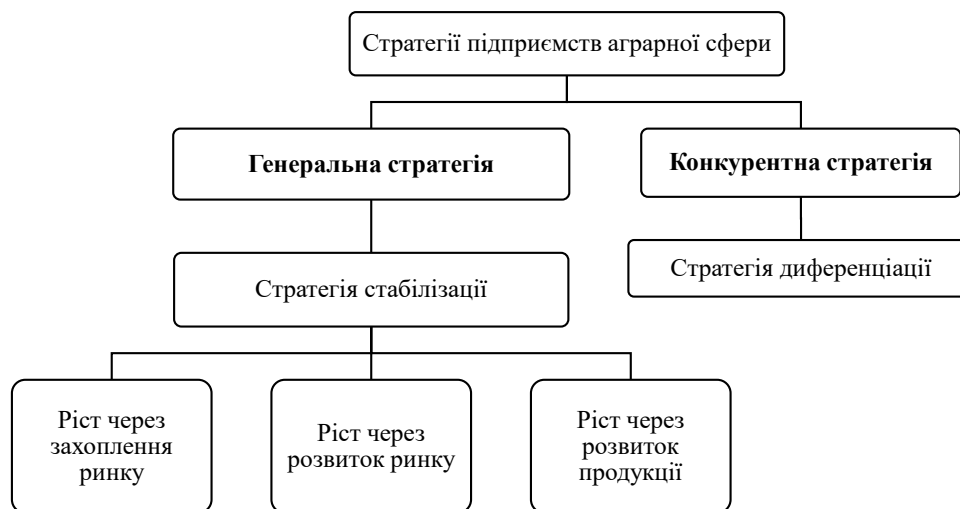


Рис. 3. Обґрунтування генеральної та конкурентної стратегій підприємств аграрної сфери на 2020–2022 рр.

ральну та конкурентну стратегії діяльності підприємств аграрної сфери на 2020–2022 рр. (рис. 3).

Отже, за результатами проведеного аналізу підприємствам аграрної сфери пропонується застосовувати конкурентну стратегію диференціації. Іншими словами, диференціація – це пропонування товару кращої якості і дизайну, ніж у конкурентів; розширення асортименту продукції або його звуження.

Досягти диференціації сільськогосподарським підприємствам допоможе чітко сформована генеральна стратегія – стратегія стабілізації. Дана стратегія використовується в умовах швидкого чи несподіваного погіршення базових показників діяльності підприємства або в умовах, коли розвиток підприємства має коливний характер. Саме така ситуація характерна для переважної більшості сільськогосподарських підприємств.

Список використаних джерел:

1. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
2. Campbell A., Devine M., Young D. A Sense of Mission. London : The Economist Books Limited, 1990. 242 p.
3. Прогноз розвитку українського агросектору на 10 років. URL : <https://landlord.ua/news/prognoz-rozvitku-ukrayinskogo-agrosektoru-na-10-rokiv/> (дата звернення: 12.10.2019).
4. Гусева О.Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти : монографія. Донецьк : Ноулідж, 2014. 395 с.
5. Полинская Г.А. Информационные системы маркетинга. Москва : Юрайт, 2018. 370 с.
6. Тарасенко В. Книга бизнес-перемен. Москва : ЮНИТИ, 2006. 324 с.

References:

1. Shershniova Z. E. (2004). Strategichne upravlinnya [Strategic management]. Kyiv: KNEU (in Ukrainian)
2. Campbell A., Devine M., Young D. (1990) A Sense of Mission. London: The Economist Books Limited (in English)
3. Prognoz rozvytku ukraïnskogo arosektoru na 10 rokiv [Prognose of development of Ukrainian agrarian sector for 10 years]. Available at: <https://landlord.ua/news/prognoz-rozvitku-ukrayinskogo-agrosektoru-na-10-rokiv/> (accessed 12 October 2019)
4. Guseva O.U. (2014) Upravlinnya strategichnymy zminamy: teoriya i prykladni aspekty [Management of strategic changes: theory and practice aspects]. Doneck: Knowledge (in Ukrainian)
5. Polynskaya G.A. (2018) Informacionnye sistemy marketinga [Information systems of marketing] / Moscow: Uwrite (in Russian)
6. Tarasenko V. (2006) Kniga biznes peremen [Business changes book]. Moscow: UNITI (in Russian)