

УДК 338.43 : 658

DOI: 10.31359/2312-3427-2020-1-293

**А.В. Іванько, д-р екон. наук,
професор кафедри аграрної економіки,
заслужений працівник сільського господарства України**

<https://orcid.org/0000-0001-8434-1192>

E-mail: A_Ivanko@meta.ua

**Відокремлений підрозділ Національного університету
біоресурсів і природокористування України
«Ніжинський агротехнічний інститут»**

ДИФЕРЕНЦІЙОВАНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті акцентовано увагу на важливості опанування диференційованого підходу до процесу формування та реалізації бізнес-стратегій в управлінні сільськогосподарських підприємств з урахуванням їх спеціалізації (рослинництво, тваринництво, переробка), фази життєвого циклу (становлення, підйом, стабілізація, спад, внесення коректив, діяльність на новому витку розвитку) та етапу виконання бізнес-стратегії (підготовчому, організації впровадження, моніторингу та оцінки результатів господарської діяльності, корегуванню та усуненню виявлених помилок).

Визначено базові бізнес-стратегії для сільськогосподарських підприємств: стратегія виходу на нові ринки, стратегія модернізації матеріально-технічної бази, стратегія збереження ринкових позицій, стратегія диверсифікації тощо. Наголошено на важливості вибору порядку оцінювання ефективності реалізації бізнес-стратегій в підприємствах, що можна здійснювати за двома типами критеріїв: критеріїв, заснованих на управлінні проектами та операційних критеріїв.

Ключові слова: *сільськогосподарські підприємства, управління, бізнес-стратегії, бізнес-планування, фази життєвого циклу підприємств, диференційований підхід, критерії оцінювання.*

Постановка проблеми. Особливості функціонування сільськогосподарських підприємств, які по своїй суті є багатогалузевими

формуваннями, в умовах ринкової економіки, де діють механізми конкуренції та швидких кон'юнктурних змін, пов'язані з суттєвим ускладненням умов їх діяльності. Відповідно цього для їхнього керівного складу важливим є усвідомлення специфіки розвитку ситуації на окремих ринках агропродовольчої продукції, що посилюється розвитком процесів світової економічної глобалізації та процесів євроінтеграції України. Вищезазначене зумовлює суттєве зростання вимог до систем управління на господарському рівні. У довгостроковому відношенні виправдовує себе визначення стратегічних цілей та формування бізнес-стратегій з їх досягнення, блоки якої охоплювали б окремі елементи виробництва певного продукту та його просування на ринку, що робить актуальним дослідження в теоретичному та практичному відношенні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження сукупності питань управління сільськогосподарськими підприємствами та особливостей прийняття управлінських рішень було предметом уваги багатьох вітчизняних та зарубіжних учених серед яких можна зазначити таких як: Адізес І.К. [1], Алчян А., Демсец Г. [2], Андрійчук В., Бауер Л.К. [3], Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. [4], Коваленко Ю.С. [5], Маршалл А. [6], Самуельсон П., Нордхаус В. [7], Demsetz H. [8], Freeman R. E. [9], Porter M. E. [10], Williamson O.E. [11] та ін. Виходячи із вищезазначеного, проблема прийняття управлінських рішень з урахуванням найперспективніших напрямів діяльності та життєвого циклу агроформувань, а також етапу його розвитку є важливою у теоретичному та практичному відношенні.

Формулювання цілей статті. Метою статті є проаналізувати складові диференційованого підходу до формування та реалізації бізнес-стратегій в сільськогосподарських підприємствах з урахуванням рівня їх спеціалізації, фази життєвого циклу та етапу бізнес-стратегії.

Виклад основного матеріалу досліджень. Сучасний етап економічного розвитку характеризується необхідністю пошуку джерел підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств будь-якого сектора економіки, зокрема і сільського господарства. Це, останніми роками, зумовлюється посиленням конкуренції на внутрішньому ринку з боку міжнародних інтегрованих господарських структур внаслідок лібералізації світогосподарських процесів. Тому перед керівництвом сільськогосподарських підприємств стоїть завдання використовувати таку модель управління, яка дозволить забезпечувати їх конкурентоспроможність на ринку агропродовольчої продукції [3, 5].

Одним з дієвих інструментів управління в сучасних умовах конкуренції є бізнес-стратегія – система цілеспрямованих дій, орієнтованих на вибір конкретних напрямів діяльності підприємства, побудову системи концептуальних пріоритетів прийняття управлінських рішень щодо набуття ним стійких конкурентних позицій.

Узагальнення можливих бізнес-стратегій [1, 4, 5, 9, 10] для сільськогосподарських підприємств дало підстави для виділення наступних більш поширених: стратегія виходу на нові ринки, стратегія модернізації матеріально-технічної бази, стратегія збереження ринкових позицій, стратегія диверсифікації тощо.

У межах формування та реалізації стратегії створюється стратегічна унікальність підприємства та відбувається його структурування на характерні складові частини з визначення доцільності й ефективності функціонування кожної з них у ході досягнення цілей розвитку. У сільськогосподарських підприємствах цими частинами, у першу чергу, є галузі рослинництва та тваринництва [4, 8].

Важливим у цьому відношенні є вибір критерію поділу. На господарському рівні поширеним є поділ зазначених складових частин за процесним підходом. Наприклад, відносно багатьох сільськогосподарських підприємств виправданим буде проведення аналізу за окремими видами продукції та галузями. З одного боку, вони можуть здійснювати діяльність у галузях рослинництва з виробництва зерна, бобових культур, технічних культур тощо. З іншого боку, ними може здійснюватися виробництво у галузях тваринництва, зокрема, різних видів м'яса, молока, вовни тощо.

Якщо існує вид продукції в товарній продукції підприємства з від'ємними фінансовими результатами, то повинні бути вагомі причини для продовження виробництва по ньому. Наслідком ігнорування збитковості по певних господарських операціях може стати загальний занепад та банкрутство підприємства [9, 11].

Система бізнес-планування спрямована на підвищення якості виконання бізнес-процесів та зменшення витрат. Крім того, двома новими важливими складовими бізнес-планування є цифровізація та управління ланцюгами поставок.

Одним з активних заходів підвищення рівня конкурентоспроможності є зменшення обсягів запасів, що передбачає проведення оптимізації ланцюгів поставок. У процесі бізнес-планування пов'язуючи програми ланцюга поставок з іншими бізнес-процесами, менеджери можуть скоротити час ділових циклів та зменшити запаси. Це

потребує тісного зв'язку з постачальниками, дистриб'юторами та клієнтами для формування власних баз даних по бізнес-контактах та потенційних умовах співробітництва [2, 4].

Суттєвою умовою ефективного формування бізнес-стратегії та передумовою її реалізації є використання інформаційних технологій, що дозволить суб'єктам господарювання забезпечити ефективно та результативно використанням ресурсів (матеріально-технічних, фінансових, людських ресурсів тощо), створюючи передумови для комплексного інформаційного забезпечення при підготовці управлінських рішень. Останніми роками зазначене більшою мірою пов'язувалося з діджиталізацією управління господарськими процесами. Система діджиталізації підприємств аграрного бізнесу є перспективним напрямом удосконалення управління, завдяки якому підтримку отримують певні тенденції. Відносно суб'єктів господарювання аграрного сектора все більше вимог висуває необхідність стандартизації продуктів харчування та забезпечення простежуваності господарського ланцюга на всьому шляху «від лану до столу», що у глобальному масштабі неможливо досягти без механізму діджиталізації [2].

Використання цифрових технологій в управлінні підприємствами дозволяє: автоматизувати та інтегрувати бізнес-процеси підприємств; забезпечити обмін даними між різними процесами; мати доступ до інформації у реальному часі.

Чіткий бізнес-план необхідний для управління підприємством протягом усього життєвого циклу. Бізнес-план як інструмент досягнення стратегічних та поточних цілей, збалансування ресурсів, витрат, доходів, врахування ризиків та часових рамок, є критично важливим. Повинна бути чітка бізнес-модель того, як різні категорії персоналу підприємства повинні діяти для досягнення цілей розвитку.

Важливим моментом загального процесу бізнес-планування є його структуризація за етапами, відносно чого в наукових та експертних колах існує багато підходів Найбільш характерними з них є наступні чотири [8, 10, 11]:

- підготовчий;
- організації впровадження;
- моніторингу та оцінки результатів господарської діяльності;
- корегування та усунення помилок.

На підготовчому етапі здійснюється визначення цілей господарської діяльності та з'ясування її напрямів; обґрунтування рівня матеріально-

технічного забезпечення господарських процесів; комплектування персоналу підприємств; обґрунтування маркетингової програми реалізації виробленої продукції. При цьому важливим є врахування наявних конкурентних переваг підприємства та узгодження інших товарних позицій з базовою. Чинниками наявності таких переваг є: досвід працівників з виробництва певного продукту; належний рівень техніко-технологічного забезпечення відповідних процесів; ринкова активність підприємства по даному товарному сегменту. Також слід зазначити, що умовою успішного бізнес-планування є врахуванням критичних факторів у процесі його формуванні та реалізації. Відповідно цього важливим є виокремлення критичних факторів, оцінка рівнів інтенсивності їхнього можливого прояву та з відповідною підготовкою варіантів управлінських рішень. На цьому етапі основні складові елементи управління повинні бути узгоджені між собою та спрямовані на забезпечення досягнення цілей. До таких макроелементів відносимо: організаційну структуру, господарські процеси, інформаційні технології, організаційну культуру тощо [3, 4, 5, 7].

На етапі організації впровадження здійснюються заходи з реалізації запланованих дій. Перед цим етапом невизначеним є реальний прояв ризикових факторів. Тому, на цьому етапі менеджерами здійснюється оцінка фактичної інтенсивності прояву цих факторів, відповідно чого і визначаються конкретні параметри управлінських рішень по кожному з господарських процесів підприємств. Одним з ключових чинників дій на цьому етапі є фінансування визначених організаційних заходів за наявними джерелами. Зазначене можна забезпечити різними шляхами. Це значною мірою зумовлюється двома основними складовими: технологічними потребами та можливостями реалізації продукції.

Основні галузі сільськогосподарських підприємств, рослинництво і тваринництво, мають різне співвідношення між зазначеними складовими. По галузі тваринництва відмічається рівномірна потреба в фінансовому забезпеченні за місяцями господарського періоду. Дана галузь також забезпечує відносно рівномірне надходження оборотних коштів протягом року. В той же час, по галузі рослинництва характерною є суттєва відмінність з потребою в обсягах фінансового забезпечення протягом вегетаційного періоду, з природнім переважанням під час сівби та збирання культур. При цьому, надходження коштів в даній галузі можливо в основному після збирання та реалізації продукції. По переважній більшості культур це періоду з липня – вересня до літніх місяців. В цьому

відношенні для окремих підприємств корисним буде усвідомлення загальних тенденцій зміни рівня цін на окремих ринках сільськогосподарської продукції. На цих ринках чітко простежується тенденція зростання рівня цін при зменшенні товарних запасів. Найнижчий рівень цін відмічається у період збирання – за максимального рівня пропозиції. У свою чергу, по більшості культур найвищий рівень цін формується у літні місяці, саме перед періодом збирання, оскільки в цей час рівень товарних запасів є мінімальним [3, 5].

Для менеджменту підприємств важливим є організація маркетингової програми [10] з визначенням споживачів та строків реалізації з урахуванням тенденцій зміни ціни. При цьому надходження коштів від маркетингової програми тваринництва може бути фінансовою основою забезпечення поточних щомісячних господарських потреб та створення фінансових запасів. А успішність маркетингової програми рослинництва може стати джерелом створення фінансових запасів при покритті поточних проблем.

За результатами року менеджментом підприємств на етапі моніторингу та оцінки результатів аналізується рівень досягнення встановлених цілей, з визначенням особливостей протікання ринкових процесів, акцентів прийняття управлінських рішень та їх виправданості, недоліків та можливих резервів в управлінні підприємством. Важливим, при цьому, є визначення етапів розвитку та цілей для відстеження прогресу. Адекватність прийняття управлінських рішень оцінюється за рівнем досягнення цілей, відносно фази та етапу розвитку підприємства. При цьому, можна використовувати два типи критеріїв оцінки. Критерії, засновані на управлінні проектами, на основі використання яких здійснюється вимірювання результатів за датами завершення, витратами та якістю. У свою чергу для моніторингу виробничої системи слід використовувати операційні критерії, одними з яких в сільськогосподарських підприємствах є досягнуті рівні урожайності сільськогосподарських культур, продуктивності тварин, собівартості одиниці продукції тощо. На даному етапі розвитку важливим є налагодження належної системи господарської звітності, показники якої відображали б рівень досягнення встановлених цілей та рівень виправданості понесених при цьому витрат [2, 6, 9].

На етапі коригування відбувається здійснення коригування або цілей розвитку, або параметрів управлінських рішень для підвищення дієвості управління. Коригування спрямовано на внесення коректив у хід

господарських процесів, їхній техніко-технологічний рівень забезпечення, застосування стимулів впливу на персонал щодо підвищення його продуктивності праці тощо.

Результати роботи, рівень продуктивності праці, імідж підприємства у суспільстві значною мірою визначається організаційною культурою. У межах організаційної культури важливим є формування фірмового стилю підприємств щодо власних співробітників, порядку взаємодії з постачальниками та клієнтами, які повинні бути відкриті для змін і т.п. Саме існуюча організаційна культура зі спільними цінностями та цілями повинна давати співробітникам відчуття належності до підприємства, бажання більш якісно і продуктивно виконувати свою роботу.

Успішність функціонування підприємства на ринку залежить від усвідомлення того, на якому етапі життєвого циклу воно знаходиться. Питання щодо виділення етапів має широке трактування в наукових та експертних колах. Зі свого боку можна розглядати наступні шість етапів функціонування підприємства (становлення, підйом, стабілізація, спад, внесення коректив, діяльність на новому витку розвитку), кожний з яких має свою специфіку [1, 4].

Важливим аспектом функціонування підприємства, починаючи з фази його становлення і продовжуючи протягом усього життєвого циклу, є управління змінами [1]. Зокрема, слід керувати зміною структури підприємств, складовими організаційної культури, що включає зміну персонального складу працівників, рівня їхнього техніко-технологічного забезпечення, кваліфікації, організаційної структури. Як частина зусиль з управління змінами, споживачі підприємств повинні бути залучені до розробки та впровадження бізнес-процесів. Наприклад, з технологічної точки зору, немає суттєвих відмінностей між способами вирощування ярого та пивоварного ячменя. Але, якщо підприємство має потенційне замовлення на пивоварний ячмінь, то саме такий зворотній зв'язок зі споживачем може бути сигналом для внесення змін в структуру та технологію виробництва.

Таким чином, перехід сільськогосподарських підприємств на засади стратегічного управління з формуванням та реалізацією бізнес-стратегій та активним освоєнням маркетингових принципів управління з узгодженням виробничої та реалізаційної політики з потребами споживачів сприятиме їх закріпленню на ринку агропродовольчої продукції у довгостроковому періоді.

Висновки. Наголошено на важливості опанування диференційованого підходу в управлінні сільськогосподарських підприємств до процесу формування та реалізації бізнес-стратегій з урахуванням їх спеціалізації, фази життєвого циклу та етапу виконання бізнес-стратегії. При цьому, процеси бізнес-планування пропонується здійснювати за наступними чотирма етапами: підготовчому, організації впровадження, моніторингу та оцінки результатів господарської діяльності, корегуванні та усуненні виявлених помилок. Акцентується увага на важливості прийняття управлінських рішень відповідно до фази життєвого циклу підприємства, з узагальненням їх кількості до шести: становлення, підйом, стабілізація, спад, внесення коректив, діяльність на новому витку розвитку.

Визначено базові бізнес-стратегії для сільськогосподарських підприємств: стратегія виходу на нові ринки, стратегія модернізації матеріально-технічної бази, стратегія збереження ринкових позицій, стратегія диверсифікації тощо. Доведено, що адекватність прийняття управлінських рішень оцінюється за рівнем досягнення цілей, відносно фази життєвого циклу та етапу реалізації бізнес-стратегії. Одним з ключових питань в цьому відношенні є вибір критеріїв оцінювання, що на рівні сільськогосподарських підприємств можна здійснювати за двома типами: критерії, засновані на управлінні проектами та операційні критерії. Критерії першого типу використовуються при вимірюванні результатів за датами завершення, витратами та якістю. У свою чергу критерії другого типу більш доцільні для аналізу досягнення запланованих рівнів урожайності сільськогосподарських культур, продуктивності сільськогосподарських тварин, собівартості одиниці продукції тощо.

На даному етапі розвитку важливим є налагодження належної системи господарської звітності, показники якої відображали б рівень досягнення встановлених цілей та рівень виправданості понесених витрат. Визначальними критеріями успішного функціонування є стабільність та прибутковість ведення бізнесу.

Бібліографічний список.

1. Адізес І.К. Управління змінами. Для досягнення найліпшого результату в бізнесі й повсякденному житті. пер. с англ. К. : Book Chef, 2018. 400 с.

2. Алчян А., Демсец Г. Производство, стоимость информации и экономическая организация. *Вехи экономической мысли*. Т. 5 : Теория отраслевых рынков. СПб. : Экономическая школа, 2003. С. 280-317.
3. Менеджмент : прийняття рішень і ризик /Андрійчук В., Бауер Л. К.: КНЕУ, 1998. 316 с.
4. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента ; пер. с англ. М. : Дело, 1992. 702 с.
5. Коваленко Ю. С. Сільськогосподарське підприємство в ринковому середовищі. К. : ІАЕ УААН, 2000. 204 с.
6. Маршалл А. Принципы экономической науки : [В 3 т. : пер. с англ.]. М.: Прогресс, 1993. Т.1. 416 с., Т.2. 309 с.
7. Самуэльсон П., Нордхаус В. Экономика ; пер. с англ. [под ред. Тарасевича Л.С., Леусского А.И.]. М. : Бином-КноРус, 1999. 799 с.
8. Demsetz H. Information and Efficiency: Another Viewpoint. *Journal of Law & Economics*, 1969, vol.12, pp. 1–22.
9. Freeman R. E. Strategic Management : A Stakeholder Approach / Freeman R. E. First Edition. Boston: Harpercollins College Div, January 1984. 275 p.
10. Porter, M. E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*. 2008. № 86 (1), January. P. 78–93.
11. Williamson O. E. Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. New York : Free Press, 1975. 286 p.

References.

1. Adizes, I.K. (2018) Upravlinnia zminamy. Dlia dosiahnennia nailipshoho rezultatu v biznesi y povsiakdennomu zhytti. per. s anhl. [Management of Changes. For Achieve of the Best Result in Business and in Everyday Life] Kyiv : Book Chef, 400.
2. Alchyan, A., Demsets, G. (2003) Proizvodstvo, stoimost informatsii i ekonomicheskaya organizatsiya [Production, value of information and economic organization]. *Vehi ekonomicheskoy myisli* [Milestones of Economic Thought]. V. 5 : *Teoriya otraslevyih ryнков* [Theory of sectoral markets]. St. Petersburg : Russia. Ekonomicheskaya shkola. 280-317.
3. Andriichuk, V., Bauer, L. (1998) Menedzhment : pryiniattia rishen i ryzyk [Management : making decisions and risk]. Kyiv : KNEU. 316.
4. Meskon, M. H., Albert, M., Hedouri, F. (1992) Osnovy menedzhmenta [Management Basics] ; per. s angl. Moscow, Russia : Delo. 702.
5. Kovalenko, Yu. S. (2000) Silskohospodarske pidpriemstvo v rynkovomu seredovyshchi [Agricultural enterprise in market environment]. Kyiv : IAE UAAN, 204.

6. Marshall, A. (1993) Printsipyi ekonomicheskoy nauki [The Principles of Economic Science] : [V 3 t. : per. s angl.]. Moscow, Russia : Progress. V.1 416. V.2. 309.

7. Samuelson, P., Nordhaus, V. (1999) Ekonomika [Economics] ; per. s angl. [pod red. Tarasevicha L.S., Leusskogo A.I.]. Moscow, Russia : Binom-KnoRus. 799.

8. Demsetz H. (1969) Information and Efficiency: Another Viewpoint. *Journal of Law & Economics*. vol.12, pp. 1–22.

9. Freeman R. E. (1984) Strategic Management : A Stakeholder Approach / First Edition. Boston: Harpercollins College Div, January. 275 p.

10. Porter, M. E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*. 2008. № 86 (1), January. P. 78–93.

11. Williamson O. E. Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. New York : Free Press, 1975. 286 p.

Иванько А. В. Дифференцированный подход к формированию и реализации бизнес-стратегий в сельскохозяйственных предприятиях.

В статье акцентировано внимание на важности освоения дифференцированного подхода к процессу формирования и реализации бизнес-стратегий в управлении сельскохозяйственных предприятий с учетом их специализации (растениеводство, животноводство, переработка), фазы жизненного цикла (становление, подъем, стабилизация, спад, внесение корректив, деятельность на новом витке развития) и этапа выполнения бизнес-стратегии (подготовительный, организация внедрения, мониторинг и оценивание результатов хозяйственной деятельности, корректировка и устранение выявленных ошибок).

Определены базовые бизнес-стратегии для сельскохозяйственных предприятий: стратегия выхода на новые рынки, стратегия модернизации материально-технической базы, стратегия сохранения рыночных позиций, стратегия диверсификации и тому подобное. Подчеркнута важность выбора порядка оценивания эффективности реализации бизнес-стратегий в предприятиях, который можно осуществлять по двум типам критериев: критериев, основанных на управлении проектами и операционных критериев.

Ключевые слова: сельскохозяйственные предприятия, бизнес-стратегии, бизнес-планирование, фазы жизненного цикла предприятий, дифференцированный подход, критерии оценивания.

Ivanko A.V. Differentiated approach to the formation and implementation of business strategies in agricultural enterprises.

In the article is determined, that at the enterprise level is justifiably the establishment of the strategic goals and the formation of business strategies to achieve them. The blocks of such strategies should cover separate elements of production and market promotion of individual products.

The key business strategies for agricultural enterprises are identified: the strategy of entering new markets, the strategy of modernization of production, the strategy of maintaining market position, the strategy of diversification, etc. Wherein the mastering of the differentiated approach to the formation and the implementation of business strategies in agricultural enterprises management is significant with consideration of its specialization, life cycle phase and stage of business strategy implementation.

Business planning processes are proposed to be carried out in the following four stages: preparatory, organization of implementation, monitoring and evaluation of business results, correction and elimination of errors. Emphasis is also placed on the significance of making management decisions according to life cycle phase of the enterprise. Quantity of life cycle phase is generalized to six: becoming, rise, stabilization, decline, adjustments, activity in a new round of development.

It is proved that adequacy of management decisions is evaluated by the level of achievement of goals, in relation to the life cycle phase and the stage of implementation of business strategy. One of the key issues in this regard is order of evaluation of effectiveness of realization of business strategies in agricultural enterprises. Such an assessment can be performed on two types of criteria: project management criteria and operational criteria.

The criteria of the first type are used at assessment of results by accomplish date, expenditures and quality. In turn the criteria of the second type are more expedient for the analysis of the achievement of the planned level of crop yield, productivity of farm animals, unit cost, and so on.

At current stage of development, it is important to establish a proper system of enterprise economic reporting. The indicators of such system should reflect the level of achieve of planned goals and level of cost justification. The defining criteria for successful activity are the stability and profitability of the business.

Key words: agricultural enterprises, business strategies, business planning, life cycle phases of enterprise, the differentiated approach, assessment criteria.

Стаття надійшла до редакції: 18.09.2020 р.