

УДК 338.436

Ю. І. Головня,

старший викладач, Київський національний торговельно-економічний університет

## ОРГАНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ПО ПЕРЕРОБЛЕННЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ

*У статті розглянуто механізм організації стратегічного управління на підприємствах по переробленню сільськогосподарської продукції, визначені рівні стратегії, охарактеризовано процес формування програми розвитку підприємства.*

*In the article the mechanism of organization of strategic management is considered on enterprises on redoing of agricultural product, even strategies are certain, the process of forming of the program of development of enterprise is described.*

*Ключові слова: організація, стратегічне управління, підприємства по переробленню сільськогосподарської продукції.*

### ВСТУП

В умовах фінансово-економічної кризи актуалізуються питання необхідності регіональних стратегій та методичної бази, заснованих на фундаментальних принципах стратегічного управління. Наявність в регіоні повноцінних стратегій, що діють, і механізмів їх формування є важливою конкурентною перевагою і необхідною умовою подальшого розвитку як галузей і суб'єктів господарювання, так і країни в цілому.

Проблеми організації стратегічного управління підприємствами по переробленню сільськогосподарської продукції досліджуються в працях таких відомих вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів як А. Сміт, А. Маршалл, Ф. Котлер, М. Портер, П.П. Борщевський, І.М. Васильєва, О.Д. Гудзинський, О.І. Дацій, Л.В. Дейнеко, Й.С. Завадський, А.О. Заїнчковський, М.Х. Корецький, О.В. Крисальний, Д.Ф. Крисанов, Л.Ю. Мельник, П.М. Макаренко, П.Т. Саблук, А.В. Чупіс, В.В. Юрчишин та інші.

При всій важливості проведених досліджень окремі аспекти організації стратегічного управління підприємствами по переробленню сільськогосподарської продукції залишаються дискусійними і потребують комплексного наукового вивчення.

### ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Мета дослідження — визначити механізм організації стратегічного управління на підприємствах по переробленню сільськогосподарської продукції.

### РЕЗУЛЬТАТИ

У останні десятиліття активізувався процес територіальної концентрації промисловості у вигляді територіально-виробничих комплексів (ТВК), що складаються з груп підприємств, які мають тісні взаємини, виробничі зв'язки, загальну інфраструктуру, здійснюють свої дії в рамках досягнення загальної мети розвитку. Наявність розроблених стратегій і організація ефективної роботи стратегічного управління відіграють важливу роль у забезпеченні розвитку ТВК, особливо при реалізації процесів розвитку на підприємствах по переробленню сільськогосподарської продукції та агропромислового комплексу (АПК) в цілому. Саме при створенні і функціонуванні АПК виявляється безліч комбінованих зв'язків за вертикально-горизонтальним типом, коли воєдино зв'язується послідовний технологічний ланцюжок по виробництву і реалізації продукції [1].

Для багаторівневих корпорацій, що здійснюють одночасно декілька видів діяльності, прийнято виділяти три рівні стратегії: корпоративна стратегія; бізнес-стратегії (ділові стратегії); функціональні стратегії, зокрема плани організаційно-технічних заходів підрозділів і підприємств групи компаній по впровадженню стратегії (див. рис. 1).

Три рівні стратегії ТВК утворюють їх ієрархічну структуру, при цьому корпоративна стратегія складається з ряду ділових і функціональних стратегій. Для досягнення успіху стратегії комплексу повинні бути узгоджені й тісно взає-

модіяти одна з одною. Кожен рівень утворює стратегічне середовище для слідуваного рівня, тобто на стратегічний план нижнього рівня накладаються обмеження стратегій вищих рівнів ієрархії. [2].

При розробці стратегії розвитку переробних підприємств ставиться основне завдання: сформулювати довгострокову програму розвитку на основі єдиних цілей, що охоплюють всі сегменти виробництва, з урахуванням комплексного системного опрацювання програм розвитку підприємств, що входять до складу АПК.

Довгострокова програма розвитку АПК є формалізованим набором заходів на довгострокову перспективу, що консолідує стратегії і фінансово-економічні показники всіх підприємств і виробництв, що входять до складу комплексу. При цьому за видами діяльності АПК (підприємствам, що входять до складу комплексу) розробляються окремі бізнес-плани розвитку, які представлені набором заходів, що описують бізнес-стратегії розвитку на рівні підприємств, з урахуванням системного опрацювання і гармонізації потреб ринку, можливостей виробничої бази по випуску конкурентоздатної і високорентабельної продукції.

На даний момент можна виділити дві основні концепції побудови стратегічного управління:

1. Класична модель стратегічного планування MOS (Mission, Objectives, Strategies) — місія, цілі, стратегії.
2. Система Balanced Scorecard — система збалансованих показників.

Основний недолік класичної концепції полягає в істотному розриві між стратегією і результатами оперативної діяльності через відсутність інструментів, наприклад, у вигляді конкретних і ясних цілей розвитку, які були б керівництвом до дії. Стратегія формується на верхньому рівні управління у вигляді якогось послання, "не пристосованого" для виконання на низькому рівні. В результаті — слабе виконання стратегічних планів, а головне — відсутність реалізації задуманих ідей.

Система Balanced Scorecard дає можливість інтеграції фінансових і нефінансових показників, є особливо актуальною в умовах завоювання ринку та придбання конкурентних переваг. Система збалансованих показників є не тільки інструментом, що забезпечує ефектив-



Рис. 1. Рівні стратегії ТВК

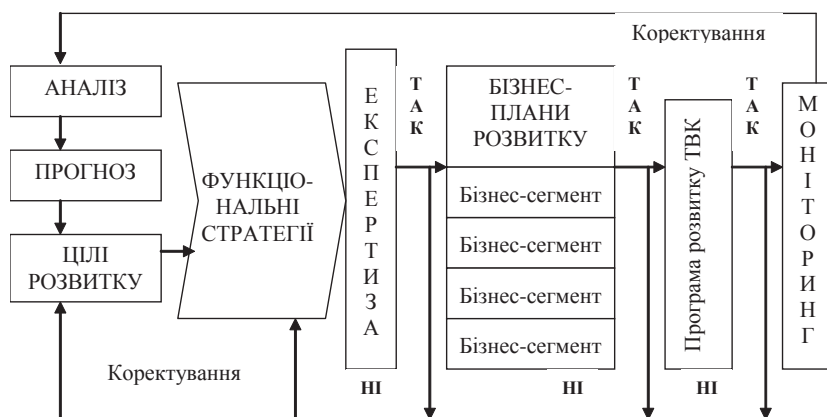
не формування і моніторинг реалізації стратегії, але і механізмом управління даної стратегії [3]. За допомогою Balanced Scorecard стає можливим формування ефективної системи доведення стратегії і контролю її реалізації на всіх рівнях системи управління, що є особливо актуальним для АПК з його складною і багаторівневою структурою управління, внаслідок чого діяльність комплексу стає прозорішою і керованою.

Розробка стратегії розвитку — трудомісткий і довготривалий процес: від початку ухвалення рішення з розробки стратегії до її повної підготовки і реалізації. Зазвичай виділяють такі основні завдання (фази) стратегічного управління: стратегічний аналіз (збір і аналіз інформації), розробка плану розвитку (ухвалення рішень), реалізація плану розвитку (управління проектами).

Розробка довгострокової програми розвитку підприємства здійснюється крок за кроком — від аналізу початкової ситуації (зовнішнього і внутрішнього середовища ТВК), визначення стратегічних цілей до способів їх досягнення і формування стратегій різного рівня.

У рамках основних завдань процесу стратегічного управління виділимо такі основні етапи процесу формування програми стратегічного розвитку (див. мал. 2):

1. Стратегічний аналіз за видами діяльності ТВК.
2. Прогноз розвитку за видами діяльності ТВК.
3. Визначення і вибір стратегічних цілей розвитку.
4. Функціональні стратегії бізнес-сегментів ТВК.
5. Експертиза заходів і відбір проектів бізнес-сегментів ТВК.
6. Розробка бізнес-планів розвитку за видами діяльності (підприємствами).



**Рис. 2. Процес формування програми розвитку**

7. Інтеграція показників комплексу, формування програми розвитку ТВК.

8. Моніторинг і коректування програми розвитку ТВК.

Нижче наведемо характеристику виділених етапів процесу формування і реалізації програми стратегічного розвитку.

Перший етап. Стратегічний аналіз, або аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища ТВК. На етапі аналізу формується розуміння зовнішніх і внутрішніх чинників розвитку, які визначаються на базі маркетингових досліджень основних тенденцій ринку, аналізу зовнішнього оточення (змін в конкурентному оточенні) і аналізу внутрішніх ресурсів за кожним видом діяльності підприємства. Тобто визначення сильних і слабких сторін, можливостей і погроз — SWOT-аналіз. Можна виділити такі основні моменти стратегічного аналізу, які розповсюджуються на всі бізнес-сегменти з урахуванням необхідної специфіки:

Аналіз розвитку ринків і конкуренції за видами діяльності підприємства:

- аналіз розвитку ключових макроекономічних показників (ресурсна база, ціни на ресурси, податковий режим тощо);
- аналіз динаміки ринків за основними напрямками діяльності;
- визначення ключових зовнішніх чинників успіху розвитку окремих напрямів;
- аналіз зміни конкурентної ситуації в кожному напрямі діяльності.

Аналіз внутрішньої ситуації підприємства:

- аналіз відповідності підприємства ринковому середовищу, виявлення можливих напрямів розвитку і досягнення конкурентних переваг;

- огляд ключових виробничих і фінансових показників для аналізу розвитку окремих напрямів бізнесу;

- розробка форм і шаблонів на основі пев-

них параметрів для аналізу внутрішньої ситуації по сегментах.

SWOT-аналіз (визначення сильних і слабких сторін, можливостей і погроз):

- визначення основних важелів вартості за напрямками діяльності;

- визначення перспективних можливостей і переліку погроз (внутрішніх і зовнішніх), на які можливо вплинути;

- проведення SWOT-аналізу в кожному напрямі бізнесу, тобто аналіз погроз і можливостей з

погляду виявлених сильних і слабких сторін кожного напрямку діяльності;

- визначення найбільш перспективних напрямів розвитку.

Другий етап. Прогноз розвитку. Далі формуються прогноз потенційних перспектив ринку (прогноз розвитку галузі; позиції продукції на ринку; прогнозний обсяг продукції в асортименті) і можливості виробництва (освоєння прогнозного обсягу і асортименту; необхідного переліку устаткування й ін.). Готуються пропозиції (варіанти) по можливих напрямках розвитку, складається попередній прогноз позиції продукції власного виробництва на ринку за кожним видом діяльності підприємства. Принципово документ повинен містити таку інформацію:

1. Прогноз змін по поточних ринках в розрізі регіонів, груп продукції; інформацію про зміну обсягів збуту, тенденції цін на готову продукцію, початкову сировину тощо.

2. Прогноз зміни загальних умов діяльності:
  - зміна вимог законодавства (екологічних норм, ГОСТів, вимог стандартизації тощо);

- зміна конкурентних вимог. Необхідно спрогнозувати підвищення загальних конкурентних умов, таких як зміна якості продукції, якості дистрибуції (наприклад, зниження термінів постачання, збутовій мережі), додаткових гарантій тощо.

3. Виявлення найбільш важливих моментів: шляхи розширення, ринки (сегменти), що закриваються тощо.

По суті, функції аналізу і прогнозу тісно взаємозв'язані між собою, і в даному випадку прогноз є метою аналізу. Аналіз і прогноз виділені в окремі блоки у зв'язку з тим, що це основні управлінські функції, які включають чималій обсяг робіт.

Як початкові дані для проведення стратегічного аналізу і прогнозу розвитку можуть ви-

користуватись такі джерела інформації:

— Зовнішні: статистичні дані, аналітичні огляди, брокерські звіти, нормативно-правові акти, сценарії розвитку макроекономічних показників, галузеві концепції і прогнози Уряду України.

— Внутрішні: бази даних галузі, виробничі показники, дані внутрішньої управлінської фінансової звітності, інформація з продажу, поточні плани розвитку.

Третій етап. Визначення і вибір стратегічних цілей розвитку. Відповідно до результатів стратегічного аналізу потреб ринку і можливостей виробничої бази визначаються стратегічні цілі розвитку підприємства, розробляються можливі сценарії розвитку, формуються пропозиції по пріоритетних напрямках. Стратегічні цілі розвитку підлягають обов'язковому розгляду і узгодженню між рівнями ієрархії управління підприємством. Як ми відзначили вище, це одна з критичних умов формування єдиної стратегії розвитку. Вибір і узгодження цілей — це найбільш відповідальні етапи, оскільки дані цілі будуть тим самим бажаним орієнтиром, на досягнення якого направлені всі подальші заходи щодо розробки і реалізації стратегії розвитку підприємства.

Четвертий етап. Функціональні стратегії. Після визначення і вибору стратегічних цілей розвитку бізнес-сегментами формуються пропозиції з розробки бізнес і функціональних стратегій підприємства, які надалі будуть основою для початку формування бізнес-планів розвитку за видами діяльності. В рамках кожного бізнес-сегмента розробляються функціональні стратегії, тобто заходи, виконання яких необхідне для досягнення поставленої мети розвитку бізнес-сегментів, а відповідно і загальних корпоративних цілей розвитку.

Заходи здійснюються через проекти, по яких ще до розробки бізнес-планів розвитку бізнес-сегментів формуються попередні техніко-економічні обґрунтування (ТЕО), де визначаються необхідні ресурси (виробничі, фінансові, маркетингові, трудові і т.д.) і сума інвестиційних витрат. Результатом цього етапу повинні стати пропозиції і попередній набір (портфель) заявок на реалізацію проектів. Заявка повинна містити інформацію, що дає можливість визначити: для якої стратегічної мети пропонується проект, який його внесок щодо збільшення прибутку, приблизні терміни реалізації тощо.

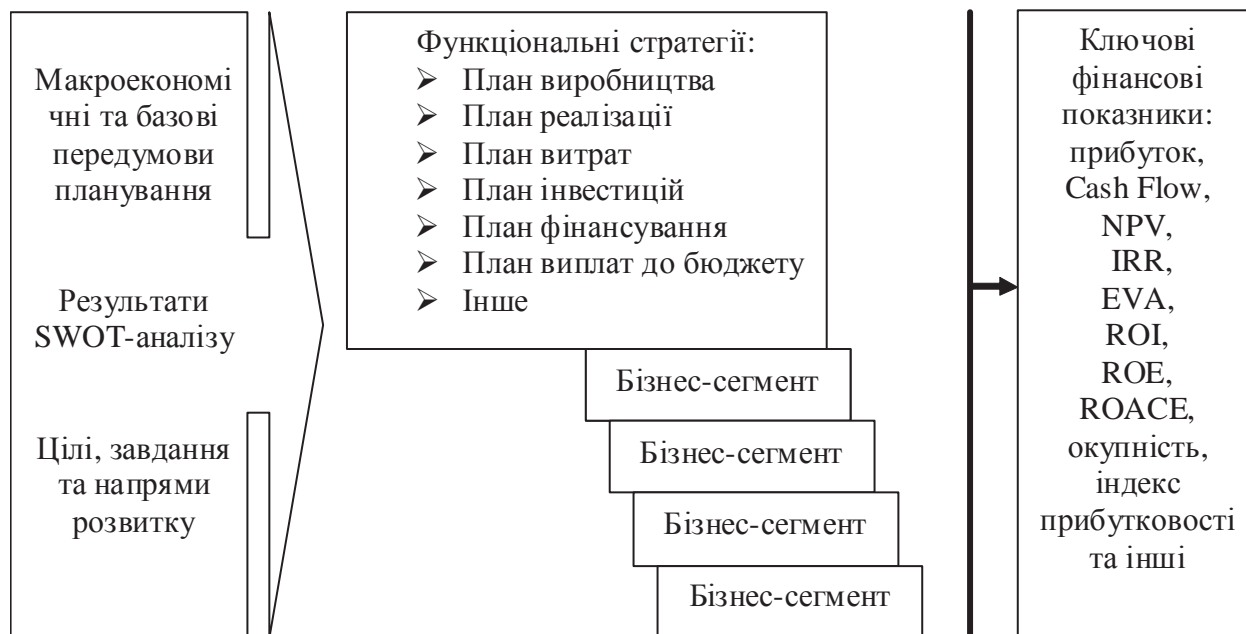
П'ятий етап. Експертиза заходів і відбір проектів. У процесі формування програми розвитку ТВК ми виділяємо попередню і остаточ-

ну експертизу проектів, що включає експертизу заходів для формування бізнес-планів розвитку бізнес-сегментів і остаточну експертизу після їх формування. Здебільшого проводиться експертиза на відповідність заходів стратегічним цілям і напрямкам розвитку, також проводиться економічна експертиза заходів і початкових даних, що використовувались при оцінці ефективності заходів. Основне завдання експертизи — отримати висновок про економічну привабливість і стратегічну важливість проектів, виключити конфлікти між окремими проектами, оцінити пакет (портфель) проектів в цілому. Потім заздалегідь визначаються загальні інвестиційні потреби і необхідні джерела інвестицій (власні і привернуті) для реалізації портфеля проектів. На основі попереднього фінансового плану виділяється дефіцит (або надлишок) грошових коштів. З метою формування оптимального портфеля проектів, особливо при обмеженості бюджету, проводиться ранжування проектів з погляду їх внеску у виконання стратегічного плану і досягнення поставленої мети розвитку.

Шостий етап. Бізнес-плани розвитку бізнес-сегментів. За наслідками виконання всіх вищеперелічених етапів формуються бізнес-плани розвитку пріоритетних напрямів, в яких акумулюються проекти, направлені на досягнення стратегічної мети і створення конкурентних переваг в рамках окремого бізнес-сегменту підприємства. Бізнес-плани дозволяють оцінити вплив обраної стратегії на фінансові показники діяльності. Розділи бізнес-планів розвитку бізнес-сегментів відповідають загальноприйнятим методикам оцінки проектів і включають таблиці із відповідними поясненнями [2]. У бізнес-планах обов'язково повинні бути відображені такі основні моменти: результати аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, прогноз розвитку ринку; місія, стратегічні цілі і завдання, пріоритетні напрями розвитку; функціональні стратегії з вказівкою локальних заходів розвитку; техніко-економічні показники розвитку; пояснення основних умов, покладених в розрахунок бізнес-планів.

У випадку виявлення істотних розбіжностей між внутрішніми і зовнішніми умовами функціонування підприємства і при отриманні показників ефективності, що ставлять під сумнів обґрунтованість обраного шляху розвитку, необхідно коректування напрямку, сценарію, а можливо, і цілей розвитку відповідно до результатів розрахунків. Потім відповідно необхідно коректування всіх розрахунків у зв'язку із зміною напрямку розвитку.





**Рис. 3. Загальна структура стратегічної моделі**

Сьомий етап. Інтеграція показників бізнес-сегментів і формування загальної програми розвитку підприємства. Після проведення комплексного аналізу покриття стратегічних цілей і остаточної експертизи бізнес-планів розвитку бізнес-сегментів необхідна їх інтеграція в загальні показники діяльності, у зв'язку з чим формуються консолідована інвестиційна програма і загальні техніко-економічні показники комплексу. В останню чергу, на базі зібраних даних формується загальна програма розвитку підприємств.

На рис. 3 наведена загальна структура стратегічної моделі розвитку для кожного бізнес-сегмента і підприємства в цілому. Визначення показників ефективності передбачається через розрахунок ключових фінансових показників для оцінки вартості напрямів і рентабельності інвестицій (прибуток, Cash Flow, NPV, IRR, EVA, ROI, ROE, ROACE, окупність, індекс прибутковості та інші).

Восьмий етап. Моніторинг реалізації стратегії. Розробка стратегії трансформується в її реалізацію, при цьому необхідні моніторинг і коректування напрямів розвитку з урахуванням зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Організація системи моніторингу необхідна для контролю, стеження, обліку, аналізу і оцінки ефективності фактичного впровадження програми стратегічного розвитку. Процедури моніторингу є одними з найбільш критичних умов досягнення мети стратегічного плану. Крім того, програма розвитку підприємства і

бізнес-плани розвитку бізнес-одиниць є основними для розробки поточних (оперативних) планів розвитку. Основними інструментами моніторингу виконання стратегії є:

- контроль ходу виконання проектів (від щомісячного моніторингу до куратора проекту);
- контроль досягнення стратегічної мети розвитку (показників досягнення стратегічних пріоритетів).

При формуванні стратегії важливим є те, наскільки результативна взаємодія між рівнями управління. Процес розробки стратегії включає численні переговори між рівнями управлінської ієрархії, направлені на те, щоб різні цілі, стратегії, програми, бюджети і процедури були узгоджені і підкріплювали один одного [4].

#### Література:

1. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: курс лекций. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 68 с.
2. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія. — К.:КНТЕУ, 2002. — 302 с.
3. Пашанин И. Сбалансированная система показателей как основа стратегического управления // Финансовая газета. — 2007. — № 11 (795).
4. Фаузер В.В. Корпоративные стратегии // Публикации и исследования: <http://strategicmanagement.ru/>  
Стаття надійшла до редакції 27.02.2010 р.