

УДК 631.1/11:658

Т. С. Муляр,  
к. е. н., доцент кафедри менеджменту організацій,  
Житомирський національний агроекологічний університет

## ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

T. Mulyar,  
The Candidate of Economic Science, assistant professor,  
the chair of management of organizatios Zhytomyr National Agroecological University

### IMPLEMENTATION OF STRATEGIC APPROACH TO MANAGEMENT OF AGRARIAN COMPANIES

Розкрито сутність стратегічного управління та обґрунтовано необхідність його застосування в управлінні аграрними підприємствами. Визначено особливості сільського господарства та з'ясовано причини повільного розвитку стратегічного управління в практиці аграрних підприємств.

This describes the essence of strategic management and justifies the necessity of its application in management of agrarian companies. This determines peculiarities of agricultural company and determines the reasons of slow development of strategic management in the practice of agrarian companies.

*Ключові слова: стратегічне управління, стратегічний підхід, аграрні підприємства, стратегічний розвиток, стратегічне мислення, сільське господарство, стратегічна позиція.*

*Key words: strategic management, agrarian companies, strategic development, strategic thinking, agricultural company, strategic position.*

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Нестабільність бізнес-середовища зумовлює необхідність вирішення проблем гнучкої адаптації аграрних підприємств до зовнішніх змін у процесі досягнення цілей їх розвитку. Відповідно до цих змін та умов функціонування підприємств змінюються методи прийняття управлінських рішень та нагальною стає потреба щодо застосування стратегічного управління. В зв'язку з цим особливої актуальності набуває пошук альтернативних рішень у системі стратегічного управління аграрними підприємствами, зростає роль і значення процесу розробки та реалізації стратегії підприємств.

#### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні засади стратегічного управління розроблено зарубіжними дослідниками — І. Ансоффом, Г. Мінцбергом, М. Портером, Дж. Пірсом, Р. Робертсоном, А. Стріклендом, А. Томпсоном, К. Хаттеном, Дж. Хіггенсом, А. Чандлером, Д. Шенделом та ін. В Україні стратегічне управління є одним з найменш досліджуваних видів управління. Питання теоретико-методологічних засад стратегічного управління та проблеми впровадження його концепції в практику підприємств досліджуються в працях українських вчених В. Білошапки, І. Бланка, А. Мазараки,

Л. Довгань, В. Пастухової, В. Пономаренка, М. Туленкова, З. Шершньової, та ін., а також вчених країн СНД О. Віханського, В. Винокурова, А. Градова, В. Маркової, А. Серпіліна, Н. Тренюва та ін. Проте проблеми стратегічного управління аграрними підприємствами залишаються ще недостатньо дослідженими.

#### ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є визначення необхідності впровадження стратегічного управління в практику аграрних підприємств для забезпечення їх високоефективного розвитку. Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління аграрними підприємствами. Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних та практичних аспектів розвитку стратегічного управління в аграрних підприємствах.

#### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У міру ускладнення зовнішнього середовища, змін технології, на якій базується робота підприємства, поява нових цілей висуває на перший план необхідність застосування ідеології стратегічного управління. Термін "стратегічне управління" був введений у лексикон науковців та бізнесменів наприкінці 60—70-х років ХХ ст. з метою розмежування поточного управління на рівні виробництва та управління, що здійснювалося на вищому рівні.

Першим важливим кроком на шляху глибокого осмислення необхідності стратегічного управління була розширена наукова конференція у м. Піттсбурзі (США, травень 1971 р.), коли було підбито підсумки розвитку стратегічного підходу до управління західними і східними компаніями, а також окреслено основні напрями подальшого розвитку стратегічного управління.

Основоположники теорії стратегічного управління по різному визначають це поняття. За Д. Шенделом і К. Хаттеном, стратегічне управління — процес визначення і встановлення зв'язку між фірмою та її оточенням, що складається з реалізації обраних цілей і досягнення бажаного рівня стосунків з оточенням через розподіл ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно функціонувати фірмі та її підрозділам [1]. На думку Дж. Хігенса, стратегічне управління — це процес управління з метою здійснення місії організації з допомогою управління взаємодією фірми з її оточенням [2, с. 18]. Позиція Дж. Пірса і Р. Робертсона, зводиться до того, що стратегічне управління — набір рішень і дій по формуванню і виконанню стратегій, розроблених для досягнення мети діяльності фірми [3, с. 13]. За визначенням О. Віханського, стратегічне управління — це таке управління організацією, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, які відповідають виклику з боку оточення і дозволяють домагатися конкурентних переваг, що в результаті дозволяє організації вижити і досягти своєї цілі в довгостроковій перспективі [4].

Незважаючи на відмінності в теоретичних підходах, можна сказати, що всі вони відносно визначення терміну "стратегічне управління" спрямовані в майбутнє. На думку автора, "стратегічне управління" — це система принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень, які забезпечують ефективне функціонування підприємства у довгостроковій перспективі за сучасних умов ринкової практики.

Узагальнюючи особливості стратегічного управління та наведені визначення, можна сказати, що стратегічне управління, це управління організацією, підприємством, фірмою, яке базується на людському потенціалі, що є основою організації. Люди орієнтують виробничу діяльність на запити ринку, здійснюють гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають змінам навколишнього середовища й дозволяють отримати конкурентні переваги. Це допомагає вижити і досягти своєї мети в довготерміновій перспективі.

Ключовими компонентами стратегічного управління є цілі, які повинні бути конкретними, актуальними, реальними та підлягати вимірюванню. Загалом, у функціональному розрізі залежно від сфери реалізації система стратегічних цілей відносно аграрних підприємств може включати: маркетингові цілі — пошук нових ринкових ніш, підвищення частки в межах свого сегмента на ринку; фінансово-економічні — зниження витрат виробництва продукції, підвищення рівня рентабельності, зменшення частки залучених засобів у структурі капіталу, прискорення формування власних фінансових ресурсів; інвестиційні — будівництво та реконструкція приміщень, оновлення обладнання й технічне переоснащення засобів виробництва підприємств; інноваційні — впровадження інтенсивних технологій виробництва та переробки продукції, нових технологій розрахунків і обліку; організаційні — перехід на нову організаційно-правову форму діяльності, впровадження нової форми організації праці і стимулювання працівників тощо.

Стратегічне управління, спрямоване на створення конкурентних переваг і утвердження ефективної стратегічної позиції, забезпечує в майбутньому життєздатність підприємства в мінливих умовах. Адже постійно зростаюча нестабільність (непередбачуваність, новизна, складність) зовнішнього середовища вимагає розробки усе більш складних і деталізованих систем управління.

Враховуючи специфіку сільського господарства аграрні підприємства працюють в умовах ризику і невизначеності. Однією з причин цього є те, що в сільському господарстві робочий період не збігається з періодом виробництва, що викликає сезонність виробництва, яка призводить до нерівномірного використання робочої сили і засобів виробництва, нерівномірного надходження продукції і доходів протягом року. Залежність від природних умов викликає необхідність створювати на аграрних підприємствах значні страхові резерви насіння, кормів на випадок неврожаю, спричиненого форс-мажорними обставинами — посухою, градобоєм, повеннями тощо. Сільськогосподарське виробництво здійснюється в різних ґрунтово-кліматичних умовах, що безпосередньо позначається на результатах господарської діяльності підприємств і рівні їх економічного розвитку.

Через те, що в сільському господарстві існує великий сезонний розрив між вкладенням оборотного капіталу й отриманням доходів, аграрні підприємства повинні мати значні суми коштів для покриття сезонних витрат. Тримати спеціально на такі цілі власні кошти тривалий час економічно не виправдано. Значно ефективніше мінімальні ви-

робничі запаси і кошти в розрахунках формувати за рахунок власних джерел, а понад цього — позичкових, тобто за рахунок кредитів.

Тривалий період виробництва сільськогосподарської продукції, який продовжується нерідко більше року і характеризується поступовим наростанням вкладень від початку виробництва до його завершення не приваблює інвесторів. Якщо взяти до уваги ще й існування підвищеного ризику недоодержання готової продукції в очікуваному обсязі через незалежні від виробника обставини — несприятливі природно-кліматичні умови, то стає зрозумілим, чому ця особливість сільського господарства не є тимчасовою, а органічно притаманна йому.

В аграрних підприємствах порівняно з іншими значно ускладнюється процес управління виробництвом. Це зумовлено наступними причинами: необхідністю розвивати в аграрних підприємствах декілька товарних галузей, які істотно відрізняються технологією та організацією виробництва; розосередженістю працівників по великій території, площею нерідко декілька тисяч гектарів земельних угідь і складністю в зв'язку з цим прийняття оперативних рішень (розпоряджень) відповідно до зміни поточної виробничої ситуації; доступністю території аграрних підприємств та їх господарських об'єктів стороннім особам і необхідністю докладання додаткових зусиль для організації збереження власного та орендованого майна, вирощеного врожаю; потребою залучення сезонної робочої сили в періоди збігу сільськогосподарських робіт і труднощами управління нею в складі тимчасових організаційних ланок, які нерідко посилюються через низьку кваліфікацію таких працівників; необхідністю подовження робочого дня працівників аграрних підприємств з метою своєчасного виконання ними важливих технологічних операцій у стислі (оптимальні) агротехнічні строки та існування таких робочих місць, зокрема в молочному скотарстві, що характеризуються розірваністю робочого дня працівників.

Крім зазначених причин, можна стверджувати, що вкрай рідке застосування стратегічного підходу, обумовлено, в основному, ще й недосконалістю інформаційно-економічного простору.

Розв'язати ці проблеми і забезпечити розвиток галузі, враховуючи вимоги ринкового середовища, можливо при використанні елементів стратегічного управління. Отже, стратегічне управління має забезпечити ефективне функціонування аграрних підприємств в умовах взаємодії з мінливим зовнішнім оточенням, яке має свої закони розвитку, свої характеристики. Без їхнього врахування і використання стратегічного управління не має сенсу.

Відповідно до концепції стратегічного управління, підприємство має:

- вчасно розпізнавати загрози для свого існування;

- бути стійким по відношенню до непередбачуваних та мінливих умов;

- не упускати сприятливих можливостей, які виникають в його середовищі, і отримувати з них максимальну вигоду [5].

Реалізація концепції стратегічного управління організацією можлива лише тоді, коли організація є стратегічно орієнтованою. Стратегічно орієнтована організація — це така організація, в якій персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти їй та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність, підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей.

А. Серпилін зазначає, що організація системи стратегічного управління, розробка стратегії на професіональному рівні на підприємстві — життєва необхідність для його виживання та посилення конкурентних позицій на ринку [6, с. 78]. Вивчення проблем впровадження стратегічного підходу в управління аграрними підприємствами показує, що питання розробки стратегії ще не зайняли належного місця в їх діяльності.

На більшості підприємств питанням стратегічного розвитку не приділяється достатньої уваги. У сучасних умовах практика стратегічної діяльності аграрних підприємств зводиться, в основному, до вирішення поточних стратегічних проблем, зокрема, проблем взаємодії з ринками факторів виробництва, формуванням бажаних витрат, цін і прибутку, пошуку ринків збуту і джерел інвестування власної діяльності, які дають змогу отримати короткочасний ефект. Водночас основна функція стратегічного управління — забезпечення чинників довгострокового успіху — залишається за межами практичної діяльності підприємства. У зв'язку з тим, що поточні справи та проблеми постійно змінюються, поза увагою керівників залишаються тенденції зміни стратегічного стану підприємства на ринку. В результаті — невчасне реагування керівництва на зміни, що відбулися. Це породжує нове коло поточних проблем.

Дослідження питань щодо ставлення керівників підприємств до стратегічного управління, застосування елементів системи стратегічного управління на практиці, свідчать про повільний розвиток стратегічного управління на аграрних підприємствах. Практично після надання

підприємствам повної господарської самостійності, у більшості з них все ще відсутнє прагнення до стратегічного бачення своєї діяльності.

У процесі дослідження були виявлені причини, які перешкоджають використанню стратегічного управління в підприємствах. Як зазначили 44,1 % респондентів, серед причин на першому місці — постійні зміни у законодавчій базі. Фактор мінливості зовнішнього середовища має для підприємств особливе значення в розв'язанні проблем їх розвитку — так вважають 33,8 % респондентів, що посідає друге місце. На третє місце за значущістю 33,8 % респондентів поставили відсутність спеціалістів та недостатнє методичне забезпечення стратегічного управління. Так, більшість керівників обстежених підприємств (їх частка складає 94 %) визначають необхідність підвищення кваліфікації персоналу у сфері стратегічного управління. Але при цьому не спонукають персонал до цього, матеріально не сприяють та не стимулюють. Для 32,4 % респондентів на четвертому місці за значущістю є впевненість у недоцільності стратегічного управління, яка пов'язана з проблемою забезпечення матеріальними, фінансовими, інформаційними та інтелектуальними ресурсами, а також з існуванням психологічного "бар'єру" (8,8 %) у керівників підприємств щодо впровадження інновацій. Тому деяким підприємствам (особливо малим), досить складно організувати систему стратегічного управління через недостатність відповідних ресурсів.

Успішне функціонування аграрних підприємств в динамічному і невизначеному середовищі, підданому швидким якісним перебудовам, вимагає не стільки оптимізації економіко-фінансових показників, скільки мобілізації зусиль по адаптації до не завжди передбачуваних змін зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, а також мобілізації усіх внутрішніх резервів, повного і комплексного використання потенціалу підприємства.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Сучасний період економічного розвитку України вимагає від аграрних підприємств вирішення зовсім нових завдань. Кардинальне реформування їх організації викликає необхідність управління на основі усебічного використання досягнень сучасної управлінської науки і практики, формування високої конкурентоспроможності.

Впровадження стратегічного управління в практику аграрних підприємств потребує змін не тільки в системі управління, а й мислення

підприємців. Без нового економічного світогляду неможливо застосовувати принципи стратегічного управління. До того ж формування стратегічного мислення є необхідним на всіх рівнях управління підприємством. Особливо актуальним це є для аграрних підприємств, діяльність яких пов'язана з тривалими виробничими процесами і характеризується значним ступенем ризику.

## Література:

1. Schendel D.E. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline / D.E. Schendel, K.J. Hatter // Academy of Management Proceeding. — 1972. — August. — P. 4.
2. Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases / J.M. Higgins. — 2nd ed. — Chicago: The Dryden Press, 1983. — P. 3.
3. Pearce J.A. Strategic Management / J.A. Pearce, R.B. Jr. Robinson. — 2nd ed. — Irvin, 1985. — Homewood. III: Richard D. — P. 6-11.
4. Виханский О. С. Стратегическое управление: учеб. / О.С. Виханский. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарика, 2000. — 296 с.
5. Porter M.E. Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors / M.E. Porter. — New York: The Free Press, a Division of Macmillan, Inc., 1980.
6. Серпилин А. Основные подходы к разработке и внедрению стратегии развития предприятия / А. Серпилин // Проблемы теории и практики управления. — 2000. — № 6. — С. 78—86.

## References:

1. Schendel, D.E. (1972), "Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline", Academy of Management Proceeding, vol. 8, p. 4.
  2. Higgins, J.M. (1983), Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases, The Dryden Press, Chicago, USA.
  3. Pearce, J.A. (1985), Strategic Management, Irvin, Homewood, USA.
  4. Vihanskij, O.C. (2000), Strategicheskoe upravlenie [Strategic Management], Gardarika, Moscow, Russia.
  5. Porter, M.E. (1980), Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, a Division of Macmillan, Inc., New York, USA.
  6. Serpilin, A. (2000), "Basic approaches to the development and implementation of enterprise development strategy", Problemy teorii i praktiki upravlenija, vol. 6, pp. 78—86.
- Стаття надійшла до редакції 25.11.2015 р.*