

УДК 338.432:65.011.12

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

С.С. Свірідова, к.е.н., доцент

С.А. Толстова

Одеській національній політехнічній університет, Одеса, Україна

Свірідова С.С., Толстова С.А. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами.

У статті з'ясується значення стратегії та стратегічного управління підприємством, розглядаються ключові стратегії розвитку підприємства, а також підходи до розробки підприємством власної унікальної стратегії. Розглянуто становище сільського господарства України станом на 2016 рік, виявлено частку зайнятого в сільському господарстві економічно активного населення та питому вагу сільського господарства в структурі валового внутрішнього продукту країни. Визначено сучасні інструменти стратегічного управління і розвитку сільськогосподарських підприємств. Наведено приклад застосування інструментів стратегічного управління за допомогою яких СТОВ «Роздільнянське» обирає і розробляє стратегію розвитку свого підприємства.

Ключові слова: сільське господарство, розвиток, стратегія, стратегічні інструменти, система стратегічного управління

Свіридова С.С., Толстова С.А. Современные инструменты стратегического управления сельскохозяйственными предприятиями.

В статье определено значение стратегии и стратегического управления предприятием, рассмотрены ключевые стратегии развития предприятия, а также подходы к разработке предприятием собственной уникальной стратегии. Рассмотрено состояние сельского хозяйства Украины на 2016 год, выявлена доля занятого в сельском хозяйстве экономически активного населения и удельный вес сельского хозяйства в структуре валового внутреннего продукта страны. Перечислены современные инструменты стратегического управления сельскохозяйственным предприятием. Приведен пример использования инструментов стратегического управления, с помощью которых сельхозпредприятие «Роздільнянське» выбирает и разрабатывает стратегию развития своего предприятия.

Ключевые слова: сельское хозяйство, развитие, стратегия, стратегические инструменты, система стратегического управления

Sviridova S.S., Tolstova S.A. Modern instruments of strategic management agricultural enterprises.

The article is noted role and place strategy and strategic management, it is consider key strategies of development of enterprise, it gives ways to develop own unique strategy of enterprise. It is considered state of Ukrainian agriculture for 2016, there is determined the part of activity population in agriculture and it is point out proportion agriculture in the structure of gross domestic product. It is proposed modern strategic instruments of management agriculture. It is given example of using strategic instruments of management that JV "Rozdilnyanske Ltd" to choose and elaborate strategies development own enterprise.

Keywords: agriculture, strategy, development, strategic instruments, system of strategic management of agricultural enterprises, strategic management

Сприятливі кліматичні умови і якісні земельні ресурси, створили країну з потужним агропромисловим потенціалом та величезними перспективами розвитку сільського господарства. Це надає Україні можливість ефективного розвитку виробництва сільськогосподарської продукції і продовольчих товарів.

Помітну роль в економіці України відіграє аграрне виробництво. Продовольча незалежність та продовольча безпека залежать від стану аграрного сектора який дає значній частині сільського населення робочі місця і забезпечується понад 30% всього експорту держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дослідженню теоретичних і практичних основ формування стратегій підприємств, присвятили наукові праці такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як Г. Азоєв, І. Ансофф, Ф. Котлер, М. Мескон, Г. Мінцберг, М. Портер, А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд, А.О. Найдовська, М.М. Хитько, І.А. Ігнат'єва, Г.І. Кіндрацька, Н.В. Куденко, П.Г. Клівець, М.І. Книш, М.Г. Саєнко, З.Є. Шершньова, А.Ю. Юданов. Інструментарії стратегічного управління сільськогосподарських підприємств досліджували О.Д. Гудзинський, М.Й. Малік, В.Г. Андрійчук, Л.А. Євчук, Я.С. Ларіна, О.В. Ульяновченко, Х.З. Махмудов, Н.І. Степаненко та ін. Однак, ґрунтовний аналіз досліджень здійснений у працях авторів показує, що проблеми ефективного розвитку сільського господарства потребують подальших теоретичних досліджень і практичних розробок.

Метою статті є дослідження основних положень стратегічного управління підприємством, визначення його переваг та недоліків, а також вивчення інструментарію, особливостей та етапів здійснення процесу стратегічного управління в системі аграрного виробництва.

Виклад основного матеріалу дослідження

Сільське господарство України є однією з найважливіших галузей економіки. Воно забезпечує 9,2% валової доданої вартості, у ньому використовується основних засобів вартістю понад 100 млрд. грн., господарюючі суб'єкти користуються 20,6 млн. га сільськогосподарських угідь (2016 р.). Сільськогосподарські підприємства виробляють на 223,2 млрд. грн. валової

продукції сільського господарства, у т.ч. 149,2 млрд. грн. продукції рослинництва і 74 млрд. грн. продукції тваринництва. У сільській місцевості на початок 2015 р. проживала майже третина загальної кількості населення (31,4%). У галузі зайнято 3,49 млн. осіб із числа сільського населення. Починаючи з 2001 р. виробництво сільськогосподарської продукції в сільськогосподарських підприємствах є прибутковим, рівень рентабельності у 2014 р. становив 19,3%, а у 2016 р. склав 16,2%, що є достатньо високими показниками за останні роки. Рівень рентабельності практично завжди прибуткового рослинництва (крім кризового 2008 р.) у 2016 р. становив 22,3%, а тваринництва – 14,3% [1].

За статистичними даними найвищий за всю історію України урожай зернових отримано у 2008 році і 2011 році, що склало 53,3 і 56,7 млн. тонн відповідно. Наприклад, у 1990 році було отримано 51 млн. тонн.

За рахунок власного виробництва за безпечується потреби у зерні, цукрі, олії, картоплі, овочах на внутрішньому ринку. За останні роки в країні зросло також споживання на одну людину молока і м'яса.

Інтегрування країни до європейського економічного союзу створило перед аграрним сектором економіки нові проблеми, від вирішення яких залежать ефективність діяльності і перспективи розвитку галузі.

Одна з таких проблем – охорона сільськогосподарських земель і підвищення родючості земель в умовах зростання інтенсифікації виробництва. Це актуальна й складна проблема потребує рішення за допомогою сучасних інструментів управління земельними ресурсами і земельними відносинами.

Для того, щоб захищати інтереси сільхозвиробників необхідно переглянути і сформулювати правову базу, яка через недосконалість нормативно-правових актів аграрної політики держави є фактором, який стримує успішний розвиток аграрного сектору в Україні.

Щоб впровадити перспективні агротехнології, які є засобом підвищення продуктивності виробництва і засобом зниження витрат на одиницю продукції, необхідно посилювати інвестиційно-інноваційну діяльність, що є одним з головних факторів підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому ринку.

На фоні відносної незмінності обсягів інвестицій в економіку України, капітальні інвестиції у сільське і лісове господарство за січень – березень 2016 року порівняно з відповідним періодом попереднього року зросли майже на 57%. За даними Державної служби статистики України, на розвиток сільськогосподарства, мисливства і надання пов'язаних із ними послуг за перший квартал цього року було спрямовано 6768,8 млн. грн., а лісового господарства і лісозаготівель – 176,7 млн. грн. Це

складає 13,5% вкладень в економіку. Крім того, капітальні інвестиції у виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів також зросли – на 45,5% і становили 3261,4 млн. грн. Це свідчить про інвестиційну привабливість агропродовольчого під комплексу [2, 3].

Аграрний сектор економіки України має наявність багатьох проблем, які заважають ефективно функціонувати, до яких слід віднести недосконалість логістики, зберігання, інфраструктури аграрного ринку. Використання застарілого обладнання, техніки призводить до ризику збільшення виробничих витрат, а це означає втрати продукції, невідповідність вимогам щодо якості та безпечності сировини та харчових продуктів.

Не дивлячись на те, що сучасний етап розвитку сільського господарства країни має ще і низку соціально-економічних і політичних проблем – зниження темпів розвитку економіки, зростання конкуренції, труднощі на глобальному ринку, фактичні військові дії, сектор продовжує розвиватися з достатньо високими темпами. Держава, аграрна наука і практика повинна реагувати на існуючі виклики та своєчасно ефективно застосовувати сучасні методи і інструменти стратегічного управління.

Сучасним інструментом управління розвитком підприємствами і галузями в умовах наростаючих змін в зовнішньому середовищі і пов'язаних з цим невизначеності являється методологія стратегічного управління.

Стратегічне управління – це процес управління розвитком підприємства для успішного досягнення її стратегічних цілей.

Практика показує, що ті компанії, які планують свою стратегію, швидше досягають успіху. Сьогоднішній ринок вимагає від керівників концентрації сил, умінь передбачати і багатоваріантності стратегічного курсу розвитку підприємств.

У стратегічному управлінні виділяються два глобальних взаємозв'язаних управлінських процесу: формування стратегії і її реалізація.

Для того, щоб впровадити систему стратегічного управління підприємством необхідно, не лише, розробити стратегію, але і грамотно впроваджувати зміни.

Стратегічне управління – це таке управління, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і що дозволяють добиватися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей [4].

Об'єктами стратегічного управління є організації, стратегічні господарські підрозділи і функціональні зони організації. Предметом стратегічного управління є:

— проблеми, які прямо пов'язані з генеральними цілями організації;

— проблеми і рішення, пов'язані з яким-небудь елементом організації, якщо цей елемент необхідний для досягнення цілей, але в даний час відсутній або є в недостатньому об'ємі;

— проблеми, пов'язані із зовнішніми чинниками, які не можливо контролювати.

Стержнем стратегічного управління виступає система стратегій, що включає ряд взаємозв'язаних конкретних підприємницьких, організаційних і трудових стратегій. Стратегія –

це заздалегідь спланована реакція організації на зміну зовнішнього середовища, лінія її поведінки, вибрана для досягнення бажаного результату. За М. Портером, стратегія – це створення унікальної й вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності. Якби була тільки одна ідеальна позиція, не було б ніякої потреби в стратегії. Види базових стратегій та їх характеристика показана на рис. 1.

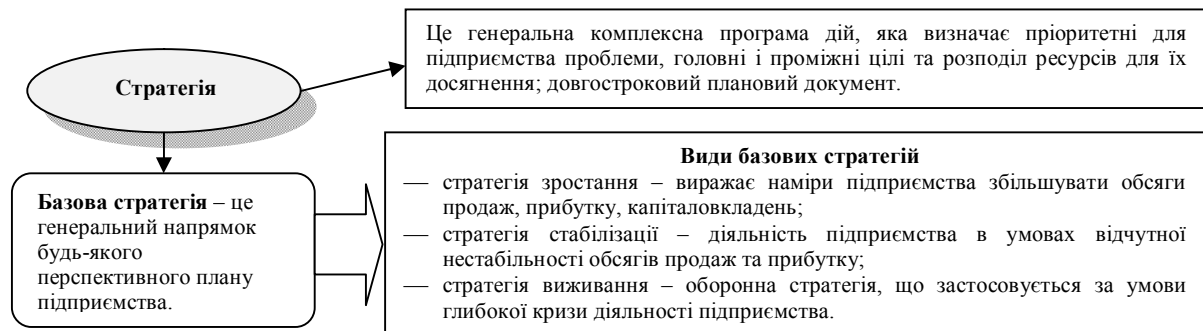


Рис. 1. Види стратегії

Джерело: Складено авторами за матеріалами [5]

Таким чином, суть стратегічного управління полягає у формуванні і реалізації стратегії розвитку організації на основі безперервного контролю і оцінки змін, що відбуваються, в її діяльності з метою підтримки здібності до виживання і ефективного функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища. В стратегічному управлінні виділяють наступні п'ять функцій:

- планування стратегії;
- організація виконання стратегічних планів;
- координація дій з реалізації стратегічних завдань;
- мотивація на досягнення стратегічних результатів;
- контроль за процесом виконання стратегії.

Стратегічне управління можна визначити як організаційно-економічний процес, який включає весторонній економічний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища аграрного підприємства, на основі якого формуються мета діяльності суб'єкта господарювання, яка б забезпечила конкурентоспроможність як підприємства, так і його продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках, прибутковість виробничої діяльності та економічний розвиток. Розроблення стратегій у сільському господарстві значною мірою буде визначатися особливостями об'єкта стратегічного управління, тобто аграрного виробництва.

Основні складові стратегічного управління агропромисловим комплексом витікають із основних закономірностей характеру сільськогосподарського виробництва. До найбільш важливих факторів, які мають прикладне значення, можна віднести такі:

- вибір стратегії сільськогосподарських товаровиробників значно залежить від природно-кліматичних умов;

- проведення стратегічних змін у структурі управління сільськогосподарського підприємства ускладнюється територіальною розкиданістю виробництва, віддаленістю структурних підрозділів від центру, що ускладнює збір і опрацювання інформації, веде до несвоєчасного коректування обраних стратегій на всіх рівнях управління, запізненому прийняттю оперативних рішень;
- на вибір стратегії сільськогосподарськими товаровиробниками значний вплив мають зміни в демографічному і соціально-культурному середовищі, оскільки продукція сільського господарства – продовольство забезпечує фізіологічну потребу населення і складає основу в його життєзабезпеченні;
- реалізація обраних стратегій сільськогосподарськими товаровиробниками пов'язана з високим рівнем ризику, оскільки сільськогосподарське виробництво відрізняється сезонністю;
- у сільському господарстві зберігається структура і система відносин, що відповідає вільній ринковій конкуренції, яка в інших галузях економіки достатньо різна;
- неможливість збільшення цін на продовольство, пропорційне зростанню цін на промислову продукцію, обумовлює диспаритет цін на продукцію сільського господарства і засоби виробництва для сільського господарства, енергоносії та послуги;
- сільське господарство характеризується різноманітністю організаційно-правових форм господарювання;
- сільське господарство має більш низьку доходність, порівняно з іншими галузями, високу капіталомісткість, тривалий період обороту капіталу;

— невідповідний ступінь державного регулювання аграрного сектору.

Стратегічне управління в сучасному розумінні є результатом довгого еволюційного розвитку управлінських наук. Становлення і розвиток теоретичних досліджень в області стратегічного управління породило велику кількість визначень даного поняття.

Існуючі дослідження теорії стратегічного управління виявляють ряд вимог щодо визначення стратегічного управління, це:

- можливість його застосування до будь-якого об'єкту (території, галузі, господарюючому суб'єктові, організації, виду діяльності);
- воно повинно узагальнювати всі управлінські функції, властиві стратегічному менеджменту;
- воно повинно відображати специфіку стратегічного управління.

До основних інструментів стратегічного управління слід віднести стратегічний аналіз, стратегічне планування, організацію вибору і реалізації стратегії, стратегічний контроль. Кожен з вищезгаданих інструментів стратегічного управління має складну структуру і зміст. Будучи відносно самостійними, всі перераховані інструменти знаходяться в тісному взаємозв'язку і взаємозалежності. Одним з найважливіших інструментів стратегічного управління, що формує інформаційну базу для визначення і коректування стратегічного вибору, є стратегічний аналіз. Саме стратегічний аналіз розвитку підприємства дозволяє забезпечити науково-економічну обґрунтованість стратегічних рішень, що приймаються, відносно розвитку підприємства в цілому і його окремих елементів, визначити результативність використання трудових, виробничих і фінансових ресурсів, перевірити оптимальність управлінських рішень [4].

Поняття «інструмент» походить від латинського «instrumentum», що означає знаряддя (засіб) людської праці або виконавчий механізм машини для виконання якої-небудь роботи.

Під інструментами стратегічного управління ми розуміємо сукупність концепцій, підходів, системи показників, методів, моделей, вживаних в процесі прийняття і реалізації управлінських рішень, направлених на ефективний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Досвід показує, що усі розвинути економіки в кризових ситуаціях використовують елементи планування і регулювання розвитку. Сучасна Україна, яка має значні труднощі у своєму розвитку, повинна вживати такі сучасні інструменти як планування. Це елемент стратегічного управління, який дозволяє вирішити проблеми і досягнути поставленої мети.

Ринковій економіці, як відомо, властива висока міра невизначеності. На українському ринку ця невизначеність посилюється найчастіше непередбаченими змінами в економічній, політичній і соціальних сферах. За таких умов методи плану-

вання повинні постійно удосконалюватися під умови ринкового середовища, що змінюються, вони повинні забезпечувати безперервний процес пристосування і швидку реакцію на зміну кон'юнктури.

Проведений аналіз ряду методів і інструментів, які рекомендуються до вживання в ринковій економіці, показує, що багато хто з них має досить обмежений характер використання, а їх вживання без врахування цих обмежень може привести до здобуття спотвореної інформації і відповідно – ухваленню помилкових управлінських рішень.

Методи і інструменти стратегічного управління можна умовно класифікувати залежно від їх вживання на різних етапах стратегічного управління:

- при аналізі середовища підприємства – swot-аналіз, конкурентний аналіз, функціонально-вартісний аналіз, бенчмаркетинг та інші;
- при визначенні місії і цілей підприємства – мозковий штурм, дерево цілей, бізнес-інжиніринг та ін.;
- при виборі стратегії – матриці БКГ, Мак-Кинси, метод життєвого циклу товару, портфельний аналіз та ін.;
- при розробці стратегії – моделі І. Ансоффа, Г. Стейнера, методи SADT, Idef3, DFD, ARIS, сценарне планування;
- при реалізації стратегії – система збалансованих показників, структура розбиття робіт та ін.;
- при оцінці ефективності реалізованої стратегії – внутрішній аудит, стратегічний аудит та ін. [7].

Одним з сучасних інструментів розробки стратегії розвитку підприємства є сценарне планування, яке засноване на побудові варіантів сценаріїв розвитку майбутніх подій.

Це метод прогнозування, при якому розглядаються декілька сценаріїв подальшого розвитку подій, що мають приблизно однакову вірогідність. Метод сценарних технологій припускає, що сценаріїв в повному розумінні слова альтернативних повинно бути декілька. Не слід припускати помилки і деякий середній, найменш радикальний сценарій вважати найбільш вірогідним. Всі альтернативні сценарії повинні поєднувати в собі весь набір зумовлених елементів і різні результати невизначеностей.

Побудована на базі таких сценаріїв стратегія перестає бути жорстким планом і набуває необхідної гнучкості для того, щоб підприємство залишалось успішним в різних умовах функціонування.

Для реалізації поставлених цілей вибирається найбільш відповідний реальній план, який буде реалізуватися порівнянням фактичного розвитку підприємства з параметрами його розвитку за сценарієм.

Сценарне планування застосовується в рамках стратегічного управління з точки зору забезпе-

чення розвитку підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. Слід зазначити, що на ринку представлена безліч інструментальних засобів моделювання бізнес-процесів, в числі яких найбільш поширеними є: метод функціонального моделювання SADT(Idef0), метод моделювання процесів Idef3, метод моделювання потоків даних DFD, метод ARIS.

Проте вищезазвані інструментальні засоби моделювання бізнес-процесів не дозволяють виробляти оцінку стратегічно орієнтованих рішень в умовах невизначеності впливу зовнішнього середовища. У зв'язку з цим вирішення завдань вибору стратегічних орієнтирів розвитку підприємства вимагає створення інструментів, що включають в свій склад економіко-математичні моделі, що дозволяють в процесі оцінки різних варіантів рішень здійснювати облік чинників невизначеності дії, що приймаються здійснювати облік чинників невизначеності дії зовнішнього середовища [6].

В даний час інструментарій стратегічного управління, в основному, характеризується функціональною спрямованістю і розроблений з метою оптимізації виконання функцій окремих підрозділів, що входять в ієрархічну структуру підприємства.

В умовах глобальної економіки стратегічне управління стає більш актуальним для українських сільськогосподарських підприємств. Має місце жорстка конкуренція, як між собою, так і з іноземними корпораціями. Тому стратегічне управління забезпечує основу для ухвалення всіх управлінських рішень, орієнтує на вироблення стратегічних планів, їх оцінку і спонукає сільхозвиробників використовувати сучасні інструменти управління.

Відзначимо, що стратегічне управління само по собі не гарантує успіху, оскільки підприємство, що використовує стратегічне управління в своїй діяльності, може потерпіти невдачу із-за помилок в організації, мотивації і контролі.

Розглянемо деякі інструменти стратегічного управління на прикладі застосування СТОВ «Роздільнянське». Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «Роздільнянське» (СТОВ «Роздільнянське») має 2351 га землі, з них 982 га (41,8%)

сільськогосподарських (с/г) угідь, в тому числі 852 га (36,2%) ріллі, 517 га (22,0 %) на розміщення виробничих об'єктів, а також 2351 га землі, з них 982 га (41,8%) сільськогосподарських (с/г) угідь, в тому числі 852 га (36,2%) ріллі, 517 га (22,0%) на розміщення виробничих об'єктів. С/г угіддя становлять 1037,6 га, з них найбільше площі припадає на рілля – 860,3 га та сіножаті – 114,6 га.

Підприємство «Роздільнянське» займається змішаним сільським господарством:

- вирощуванням зернових та технічних культур;
- вирощуванням фруктів, ягід, горіхів, культур для виробництва напоїв і прянощів;
- розведенням свиней, великої рогатої худоби, овець, коней;
- займаються овочівництвом;
- декоративним садівництвом та вирощуванням продукції-розсадників;
- роздрібною торгівлею іншими непродовольчими товарами.

В структурі доходу від реалізації продукції найбільшу частку за три останні роки займає галузь рослинництва: зерно – 77,15%, що становить 4425,17 тис. грн., у структурі якого переважає питома вага зерна – 33,04%, плодів – 10,19% та винограду – 7,63%.

Підприємство у цілому прибуткове, але показники рентабельності знаходяться на дуже низькому рівні, та негативним моментом є те, що відбувається зменшення обох показників. Аспекти стратегічного розвитку підприємства застосовують у різних сферах господарської діяльності: виробництві, збуту, маркетингу, фінансах, контролю.

Підприємство повинно знати головні чинники, що впливають на результати його економічної діяльності. Вони можуть бути зв'язаними з зовнішнім і внутрішнім середовищем: ринок, конкуренція, маркетинг, менеджмент.

Було здійснено стратегічний аналіз підприємства. Проведений SWOT – аналіз і аналіз конкурентів виявив ще п'ять основних підприємств-конкурентів, що займаються аналогічною діяльністю, а саме вирощують худобу для виготовлення молока і тим самим створюють конкуренцію підприємству. В табл. 1 визначено сильні і слабкі сторони підприємства.

Таблиця 1. Порівняння конкурентоспроможності

Конкурент	Якість, бал	Ціна, грн./л.	Обсяг продажів, л./міс
«Мрія»	3	12	2000
«Титан»	2	10	2300
«Перемога»	1	9	2700
«Роздільнянське»	5	15	3500
«Галека-М»	2	11	2900
«Кучурганське»	4	13	3000

Джерело: Власна розробка авторів

Матриця БКГ показала, що підприємство приділяє велику увагу СБО 2 – виробництво овочів, яка знаходиться в «Зірках», що свідчить

про те, що цей товар є лідером у виробничому циклі, приносить прибуток, але вимагає ще більших капіталовкладень. Також була

побудована матриця Мак-Кінсі у центрі якої майбутній прибуток, або майбутня рентабельність інвестиційних коштів.

Таким чином, підприємство, використовуючи сучасні інструменти стратегічного управління, зробило висновки про потенціал розвитку

підприємства «Роздільнянське», і на основі яких запропонована стратегія зростання.

Завдання підприємства визначають етапи або шляхи досягнення мети в період, на який розробляється стратегія, які відображені у табл. 2.

Таблиця 2. Класифікація цілей підприємства в залежності від стадії життєвого циклу

Стадія життєвого циклу	Головна ціль підприємства	Основне завдання
Народження	Виживання	Вихід на ринок
Дитинство	Короткочасний прибуток	Закріплення позицій на ринку
Юність	Прискорений ріст об'ємів продаж та прибутку	Захоплення своєї частини ринку
Рання зрілість	Постійний ріст об'ємів діяльності	Диверсифікація діяльності (освоєння додаткових напрямків діяльності)
Зрілість	Формування іміджу підприємства	Закріплення позицій підприємства на освоєному ринку
Старіння	Збереження позицій	Забезпечення стабільності господарської діяльності
Відродження	Оживання (пошук додаткових імпульсів в діяльності)	Омолодження (технічне переозброєння)

Джерело: Складено авторами за матеріалами [8]

Проте, стратегічне управління може створити ряд істотних і сприятливих чинників для організації діяльності підприємства. Знання того, що підприємство хоче досягти, допомагає уточнити найбільш відповідні дороги його дії. Приймаючи обгрунтовані і систематизовані планові рішення, керівництво знижує ризик ухвалення неправильних рішень із-за помилкової або недостовірної інформації про можливість підприємства або зовнішньої ситуації. В даному випадку використання стратегічного управління допомагає створити єдність загальної мети усередині підприємства, підвищити організаційно-управлінський рівень виробництва, що сприяє поліпшенню показників виробничо-господарської діяльності підприємства [5].

Висновки

Таким чином, аналіз показників, які характеризують сучасний стан розвитку сільського господарства, довів, що ця галузь нині відіграє достатньо велику роль в економіці України (17,1% валової доданої вартості та 11,8% зайнятих), однак 2014 р. хоча й був більш ефективним, ніж, наприклад, 2010 р., індекс валової продукції сільського господарства в 2015 р. порівняно з 2013 р. знизився, що передусім було зумовлено політико економічною кризою та військовими діями на сході країни.

Кризовий стан сільського господарства в країні передусім обумовлюється недооцінкою людського фактора, негуманною державною політикою щодо використання праці селян. Це одна з основних причин тієї парадоксальної ситуації, коли за наявності найкращих у світі чорноземів, сприятливих кліматичних умов для виробництва сільськогосподарської продукції і високого рівня

трудового потенціалу цієї галузі загострюється продовольча проблема, а за рівнем життя Україна посідає одне з останніх місць у світі.

Для того, щоб обрати стратегію подальшого розвитку сільськогосподарського товаровиробника, обрати шляхів її реалізації, необхідно розглядати перераховані фактори, які визначають особливі вимоги до аналізу середовища що є основою стратегічного управління.

В сучасних умовах кожному сільськогосподарському підприємству необхідно виявляти істотні можливості й небезпеки зовнішнього середовища, які будуть впливати на діяльність підприємства в довгостроковій перспективі.

Для успішного функціонування сільського господарства України в майбутньому, необхідно створення системи стратегічного управління на всіх рівнях управління сільським господарством у якій обов'язково враховують особливості сільськогосподарського виробництва, специфіку і обумовлені ними труднощі при виборі і реалізації стратегії.

Так, використання сучасних інструментів стратегічного управління, дозволило підприємству «Роздільнянське» вибрати стратегію, яка визначає шляхи підвищення ефективності господарювання.

Стратегічні рішення потребують певних знань. Для вибору ефективної стратегії розвитку організації або для формування власного стратегічного плану для конкретного підприємства, необхідно, щоб менеджер, який буде приймати стратегічне рішення, розумів принципи побудови стратегії, вмів аналізувати фактори внутрішнього та зовнішнього середовищ організації та вплив, який вони справляють, був здібний до стратегічного мислення.

Abstract

The agricultural sector is an important strategic sector of the Ukrainian national economy that to provide food security and food independence of our country and it gives workplaces for considerable part of rural population. Agrarian production plays an important role in the economy of Ukraine. Agrarian products provide more than 30% of all export of the state.

The purpose of this article is to study the main provisions of strategic management of agricultural enterprises, identification its advantages and disadvantages and learning tools, features and stages of implementation of the strategic management system of agricultural production.

Since 2001 agricultural production in agricultural enterprises is profitable, profitability was 19.3% in 2014 and it's reached 16.2% in 2016, which is a quite high rate of late years. The level of profitability is almost always profitable in plant growing (except for the crisis 2008) in 2016 was 22.3%, and for the livestock – 14.3%.

Development strategies in agriculture will be determined by specific features of objects of strategic management, i.e. agricultural production. The main components of the strategic management of agro-industrial complex follow from the main regularities an agricultural production.

Strategic analysis, strategic planning, organization of choice and implementation of the strategy, strategic control should be attributed to main tools of strategic management. Each of strategic management tools has a complicated structure and content.

Strategic management is becoming increasingly important for domestic industrial enterprises that enter into fierce competition, both among themselves and with foreign corporations. It provides the basis for the adoption of management decisions, defines the functions of organization, motivation and control, focuses on the development of strategic plans and their evaluation.

The paper has been considered some tools of strategic management on an example of the JV "Razdelnyanskiy". Enterprise "Razdelnyanskiy" engaged in mixed farming. Strategic analysis of the company was performed. Strengths and weaknesses of the company are determined. The matrix Mc Kinsey is constructed. The company, made conclusions using modern tools of strategic management about the potential of the company "Razdelnyanskiy" and the basis for the proposed growth strategy.

JEL Classification: Q120.

Список літератури:

1. Сула О.Г. Сучасні проблеми сільського господарства в Україні / О.Г. Сула [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sworld.com.ua/konfer34/713.pdf>.
2. Барилевич О.М. Стан та проблеми розвитку сільського господарства України / О.М. Барилевич // Молодий учений. – 2015. – № 8 (23). – Ч. 2. – С. 36-39.
3. Пирог О.В. Стратегічні перспективи економічного розвитку національної економіки України / О.В. Пирог // Бізнес Інформ. – 2011. – № 11. – С. 32-34.
4. Ткаченко А.М. Контролінг в системі управління сільськогосподарським підприємством / А.М. Ткаченко. – Запоріжжя: Видавництво держ. інженерної академії. – 2006. – 194 с.
5. Омаров Ш.А. Особливості використання сценарного підходу при формуванні стратегії розвитку компанії // Проблеми економіки. – 2011. – № 4. – С. 139-142.
6. Ліпєц Ю.В. Впровадження стратегічного управління на підприємствах України як прогресивного напрямку їх розвитку. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ipdo.kiev.ua/files/articles/but4.pdf>.
7. Кашуба Я.М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва / Кашуба Я.М. // Економіка та держава. – 2014. – №9. – 166 с.
8. Кайлюк Є.М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Є.М. Кайлюк, В.М. Андрєєва, В.В. Гриненко. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: НАМГ, 2010. – 279 с.

References:

1. Sula, O.H. Suchasni problemy silskoho hospodarstva v Ukrayini [Modern problems of agriculture in Ukraine]. Retrieved from <http://sworld.com.ua/konfer34/713.pdf> [in Ukrainian].
2. Barylovych, O.M. (2015). Stan ta problemy rozvytku silskoho hospodarstva Ukrayiny [State and problems of agricultural development in Ukraine]. Molodyy uchenyy – Young scientist, 8 (23), 36-39 [in Ukrainian].
3. Pyroh, O.V. (2011). Stratehichni perspektyvy ekonomichnoho rozvytku natsionalnoyi ekonomiky Ukrayiny [Strategic Prospects for the Economic Development of the National Economy of Ukraine]. Biznes Inform – Business Inform, 11, 32-34 [in Ukrainian].

4. Tkachenko, A.M. (2006). Kontrolinh v systemi upravlinnya silskohospodarskym pidpryyemstvom [Controlling in the Agricultural Enterprise Management System]. Zaporizhzhya: Vydavnytstvo derzh. inzhenernoyi akademiyi – State Publishing House. Engineering Academy [in Ukrainian].
5. Omarov, Sh.A. (2011). Osoblyvosti vykorystannya stsenarnoho pidkhodu pry formuvanni stratehiyi rozvytku kompaniyi [Features of using the scenario approach in shaping the companys development strategy]. Problemy ekonomiky – Problems of the economy, 4, 139-142 [in Ukrainian].
6. Lipyets, Yu.V. Vprovadzhennya stratehichnoho upravlinnya na pidpryyemstvakh Ukrayiny yak prohresyvnoho napryamku yikh rozvytku [Implementation of strategic management at the enterprises of Ukraine as a progressive direction of their development]. Retrieved from <http://ipdo.kiev.ua/files/articles/but4.pdf> [in Ukrainian].
7. Kashuba, Ya.M. (2014). Vybir metodiv ta pidkhodiv stratehichnoho upravlinnya rozvytkom pidpryyemnytstva [Selection of methods and approaches of strategic management of entrepreneurship development]. Ekonomika ta derzhava – Economy and the state, 9 [in Ukrainian].
8. Kaylyuk, Ye.M., Andryeyeva, V.M., & Hrynenko, V.V. (2010). Stratehichnyy menedzhment [Strategic Management]. Khark. nats. akad. misk. hosp-va – Hark Nats Acad. City Households. KH.: NAMH [in Ukrainian].

Надано до редакційної колегії 28.05.2017

Свірідова Світлана Сергіївна / Svitlana S Sviridova
sviridov3as@gmail.com

Толстова Світлана Анатоліївна / Svitlana A. Tolstova
svetlanka.tolstova@inbox.ru

Посилання на статтю / Reference a Journal Article:

Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами [Електронний ресурс] / С. С. Свірідова, С. А. Толстова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2017. – № 2 (30). – С. 109-116. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opi.ua/files/archive/2017/No2/109.pdf>