

1.5 Strategies of effective development of agrarian enterprise terms of integration processes of Ukraine

Стратегії ефективного розвитку аграрного підприємництва в умовах інтеграційних процесів України

Євроінтеграційні умови сьогодення, укладення Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, взаємне відкриття ринків, імплементація технічних аспектів забезпечення якості товарів і послуг, потребує модернізації філософії ведення підприємницької діяльності, підвищення якості підготовки підприємців, забезпечення рівності доступу до інформаційних ресурсів, захисту інтересів підприємництва на міжнародних, у тому числі європейських, ринках на основі нових пріоритетів і методів розвитку управління підприємництвом.

Підприємництво є одним з найбільш ефективних форм економічної діяльності. В Законі України «Про підприємництво» наголошується, що підприємництво - це безпосередня самостійна, систематична, на власний ризик діяльність з виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг з метою отримання прибутку, яка здійснюється фізичними та юридичними особами, зареєстрованими як суб'єкти підприємницької діяльності в порядку, встановленому законодавством.

Слід зазначити, аграрна галузь української економіки, демонструючи стабільний динамічний розвиток, є надійним фундаментом забезпечення продовольчої безпеки держави, базисом розширення її експортного потенціалу, джерелом задоволення внутрішнього попиту на сільськогосподарську продукцію та продукти харчування. Так, обсяг виробництва валової продукції сільського господарства у 2016р становив 631,1 млрд грн (у постійних цінах 2010 р.), що на 86,9 млрд грн. або 15,9% більше порівняно з 2015 р. Рівень рентабельності виробництва підприємствами продукції сільського господарства у 2016р у цілому склав 37,3%, у тому числі виробництва продукції рослинництва - 44,3%, продукції тваринництва - 7,7%.

Міжнародні дослідження показують, що Україна має великі об'єми виробництва сільськогосподарської продукції у світі. Так, по пшениці на початок 2016 році Україна займає 9 місце у світі з виробництвом у 24 млн тон, що становить 3,3%. По фуражним зерновим культурам Україна займає 6 місце, при цьому виробництво складає 34,9 млн тон і 2,7%. Для прикладу, це більше, ніж в таких розвинутих сільськогосподарських країнах, як Канада, Мексика та Туреччина [10].

Україна посилює позиції на світовому ринку сільськогосподарської продукції та продовольства: за 2015/16 маркетинговий рік за обсягами експорту соняшникової олії Україна посіла перше місце, зернових - друге, кукурудзи - третє, пшениці - шосте. Щодо продукції тваринництва то Україна потрапила в Топ-10 світових експортерів м'яса птиці та посіла восьме місце. Також сільське господарство є потужним інвестиційно привабливим сектором - обсяги прямих іноземних інвестицій в підприємства галузі у 2016 році становили 502,2 млн дол. США.

Поряд з цим, вітчизняний аграрний сектор вирішує не тільки економічні, а й соціальні проблеми та завдання, оскільки використовує переважно місцеві ресурси та працює на потреби місцевого ринку [7].

Важливим чинником розвитку аграрного підприємництва у 2016 році стало підписання Угоди про асоціацію між Україною та країнами ЄС, а також створення в рамках цієї Угоди Зони вільної торгівлі з Європейським Союзом, оскільки для

Україні відкриваються перспективи поступового освоєння ринку країн ЄС вітчизняними аграрними підприємствами, підвищення рівня якості, безпечності, екологічних характеристик української аграрної продукції [12, С. 3]. Це значить, що ми почнемо конкурувати з європейськими аграріями у яких кредитні ресурс видається в банках під 2–3% + дотації від 400 до 700 Євро на га землі, з іншого боку в Україні 30–40% і непряма дотація близько 25 Євро відповідно. Даний факт говорить про важливість запровадження стратегічного управління в стимулюванні національного аграрного виробника і аграрної галузі в цілому. Поряд з цим, важливість стратегічного управління розвитком аграрного підприємства обумовлюється тим, що темпи змін у зовнішньому середовищі часто випереджають швидкість і адекватність реакції аграрних підприємств, у зв'язку з чим зростає ймовірність появи непередбачуваних для них ризикових ситуацій.

Стратегічний розвиток аграрного підприємства покликаний розширити горизонти передбачення, створити можливості своєчасної реакції аграрних підприємств на зміни зовнішнього середовища на світових ринках аграрної продукції. Він визначається тісно взаємопов'язаними складовими, такими як: економічна, соціальна та екологічна. Основними критеріями яких є зростання виробництва безпечних продуктів харчування з метою задоволення потреб людини, забезпечення економічної ефективності виробництва, що дозволяє вести розширене відтворення.

Для забезпечення розвитку аграрного підприємства стратегія повинна включати п'ять основних компонентів: аналіз наявних проблем у розвитку підприємства в аграрному секторі, визначення на цій основі потреб різних сегментів бізнесу, формування стратегічного бачення, стратегічних цілей і пріоритетів, визначення операційних завдань та інструментів підтримки підприємства, формулювання очікуваних результатів та цільових показників для їх вимірювання.

Необхідною умовою успішної реалізації Стратегії розвитку аграрного підприємства є створення базових умов, таких як:

- макроекономічна стабільність;
- захищеність прав власності;
- конкурентне середовище;
- розвинена фізична інфраструктура;
- політична стабільність;
- ефективність державного регулювання аграрної галузі економіки.

Відомо, що економічна інтеграція аграрного сектору економіки веде до зниження витрат на виробництво аграрної продукції завдяки кращому використанню наявних ресурсів, що досягається за рахунок дії принципу порівняльних переваг і вільного переміщення факторів виробництва. Як результат, спеціалізація країни на виробництві тих видів продукції, які вона здатна створювати з найменшими альтернативними витратами в умовах дії вільних інтеграційних ринкових сил, має забезпечити населення дешевшими і якіснішими продуктами.

Поняття «інтеграція» має свій зміст, роль та місце в економіці кожної країни. В перекладі з латинського воно означає взаємопереплетіння, поєднання окремих частин в єдине ціле. У широкому значенні це слово трактується як посилення економічних і виробничих зв'язків між різними країнами, окремими сферами і суміжними галузями, а також між різними підприємствами, організаціями та іншими суб'єктами ринку.

З точки зору підприємництва інтеграцію необхідно розглядати, як процеси, що відбуваються всередині підприємства, так і процеси взаємодії підприємства з навколишнім середовищем і іншими бізнес-одинацями для отримання додаткових конкурентних переваг [2, С. 73].

З проведених досліджень наукової літератури стає зрозумілим, що інтеграція є одним з актуальних явищ сьогодення – все більше підприємств групуються в різні об'єднання, як перспективні форми реалізації різноманітних інтересів їх учасників.

На нашу думку, за сучасних умов інтеграція аграрного підприємництва може трактуватися як закономірний процес суспільного поділу праці, суть і зміст якого обумовлюється рівнем розвитку продуктивних сил, ступенем впливу промисловості і сільського господарства на кінцевий продукт споживання.

Враховуючи, що основним сегментом розвитку аграрного підприємництва є саме аграрне підприємство, зазначимо, що найбільш поширеними формами інтеграції є:

- контрактне виробництво сільськогосподарської продукції для торгових і переробних підприємств у відповідності з укладеними угодами;
- агропромислові підприємства і агрофірми, виробничі агропромислові об'єднання, науково-виробничі об'єднання;
- асоціації і корпорації;
- агрохолдинги;
- фінансово - промислові групи;
- фермерські кооперативи, підприємства харчової промисловості, м'ясні трести, великі торгові фірми;
- кооперативи та кластери [9, С. 7].

В результаті головним завданням інтеграційних процесів аграрного підприємництва [5] стає забезпечення скоординованої діяльності різних аграрних підприємств, які беруть участь в організаційно-технологічному циклі виробництва певних видів готової до споживання аграрної продукції, спрямовуючи зусилля на економічну та соціальну зацікавленість кожного з них в одержанні високого кінцевого результату, в кращій організації та стабілізації аграрного ринку; отримання позитивного синергетичного ефекту від сумісної діяльності у вигляді максимізації прибутку при мінімальних витратах. Також варто відмітити, що інтеграційні об'єднання, в основному, формуються за допомогою участі аграрних підприємств у горизонтальній, вертикальній інтеграції, кооперації та кластеризації.

Виходячи з вище викладеного зробимо висновок, що саме від стратегічного розвитку аграрних підприємств і буде залежати ефективний розвиток аграрного підприємництва в умовах інтеграційних процесах України.

Слід зазначити, що більшість аграрних підприємств нещодавно почали застосовувати технологію стратегічного управління. Тож, запровадження стратегічного управління в аграрних підприємствах, на нашу думку, є спонукальним фактором забезпечення їх конкурентоспроможності, стійкості конкурентних позицій та довготривалого успіху на зовнішніх ринках аграрної продукції. Основною метою стратегічного управління сучасних аграрних підприємств є досягнення ними оптимального рівня ефективності і конкурентоздатності. Чим більший набір конкурентних переваг у підприємства і кращі їх якісні характеристики, тим більш успішною буде його діяльність на зовнішніх ринках.

Термін «стратегічне управління» був введений в кінці 60-х на початку 70-х років для того, щоб позначити різницю між поточним управлінням на рівні підприємства й управлінням, яке здійснюється на вищому рівні.

В науковій літературі існує чимало визначень стратегічного управління. Так, наприклад А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд розглядають стратегічний управління підприємства як процес, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокове спрямування підприємства, розробляють стратегії для досягнення цілей з урахуванням зовнішніх і внутрішніх обставин, і зобов'язуються виконати вибрані плани дій [13]. На думку Агафонова В. А. стратегічне управління підприємства - фактично генеральна програма дій і розподіл пріоритетів і ресурсів для досягнення глобальних цілей, сукупність дій, здійснюваних над елементами планованої системи з метою зміни її функціональних характеристик або над елементами її зовнішнього оточення з метою зміни зовнішніх умов функціонування [1].

Ми погоджуємося з О. Віханським, який стверджує, що стратегічне управління – це стиль управління і методи комунікації, передачі інформації, прийняття рішень і планування, за допомогою яких апарат управління і лінійні керівники своєчасно приймають і конкретизують рішення щодо цілей діяльності». На його думку, воно здійснюється в контексті місії організації, і його фундаментальна задача полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями організації в умовах змінної зовнішнього середовища [4].

Стратегічне управління підприємства як багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між підприємством, включаючи його окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягати встановлених цілей, в своїх дослідженнях розглядають З. Шершньова, С. Оборська [14].

Узагальнюючи розглянуті особливості поняття «стратегічне управління підприємства» ми можемо зробити висновок, що воно розглядається як система трьох елементів: стратегія, як сукупність управлінських рішень щодо перспективного її розвитку; відповідна структура управління, зорієнтована на розроблення і впровадження стратегій; організаційна культура. Зокрема, стратегію підприємства вважають одним з головних понять у стратегічному управлінні.

Поняття «стратегія» використовують в науці та практиці управління з 50-х років 20 століття. Стратегія – це такий компонент стратегічного управління, який дозволяє підприємству досягати чітко встановлених цілей підприємства, забезпечити конкурентоспроможність на ринку, тобто забезпечити такий стан підприємства, щоб воно могло успішно працювати у жорстких ринкових умовах.

Більшість науковців стратегію трактують як певний план діяльності підприємства, пов'язаний із позицією підприємства на зовнішньому ринку, як сьогодні, так і в майбутньому. Поряд з цим, вона спрямована на реалізацію основних довгострокових цілей підприємства [4, 6, 13, 14].

Систематизація і класифікація стратегій аграрного підприємництва є важливим чинником пошуку ним шляхів досягнення своїх цілей, адже це дає змогу побачити конкретну стратегію на фоні тих, що привели суб'єктів господарювання до успіхів або унеможливили реалізацію ними свого потенціалу.

Своїм змістом стратегії аграрних підприємств відображають особливості їх функціонування, стадії розвитку, конкурентний статус тощо. Позначаються на них і особливості національної економіки, галузі, до якої вони належать, а також

такі суб'єктивні чинники, як стратегічне бачення та мислення їх засновників і менеджерів. Складну і багатоманітну сукупність стратегій класифікують за такими ознаками:

- за напрямом розвитку підприємства – стратегії зростання, обмеженого зростання, скорочення тощо. Їх називають базовими стратегічними альтернативами;
- за рівнем управління – корпоративна (портфельна), ділова (бізнес-стратегія), функціональна (деталізує, під-тримує корпоративну і ділову), операційна (забезпечує досягнення стратегічної мети) стратегії;
- за напрямками діяльності – товарна (визначає перспективний асортимент товару, обсяг його виробництва і реалізації, розроблення нових товарів, технологій) і ринкова (обумовлює ринкову поведінку, організацію збуту тощо) стратегії;
- за досягненням конкурентних переваг – стратегії фокусування, диверсифікації, економії на витратах, диференціації;
- за позицією в галузі, ринковому сегменті – конкурентні стратегії (стратегії лідера, послідовника, претендента на лідерство і новачка);
- за багатоаспектністю стратегій. За такого підходу основною класифікаційною ознакою вважають ефективність стратегій підприємства;
- за використанням множини класифікаційних ознак (суб'єктивно поєднують ключові ознаки різних класифікацій). Унаслідок цього стратегія може бути витлумачена як функціональна (наприклад, збутова), товарна, сфокусована на сегмент ринку, обмеженого зростання і стратегія новачка, що «нападає швидко і зненацька» [13, 14].

Зазначимо, що на вибір ключових стратегій управління аграрних підприємств впливають чинники зовнішнього і внутрішнього середовища: цілі підприємства; масштаби підприємства; інвестиційна привабливість; стратегії конкурентів; існуючий потенціал підприємства; особливості галузі; витрати на виробництво та збут; можливості підприємства. Стратегічне управління нерозривно пов'язане зі зміною обставин і умов, що зумовлює застосування ситуаційного підходу [3].

В умовах інтеграційних процесів України, на нашу думку, можна виділити три підходи до вироблення стратегій:

Перший підхід – передбачає здійснення контролю над витратами. Стратегії такого типу базуються на зниженні власних витрат у порівнянні із витратами конкурентів шляхом обов'язкового контролю над витратами, або шляхом регулювання розміру підприємства і обсягу аграрної продукції, завдяки чому досягається вища ефективність аграрного виробництва.

Другий підхід базується на застосуванні стратегії диференціації. Суть якої полягає в концентрації аграрним підприємством своїх зусиль на декількох пріоритетних напрямках, де воно намагається мати більше переваг над іншими. Є такі способи диференціації: методи здійснення продажу або активізації (прямого продажу), основні характеристики товару, марка, форма тощо. Диференціація рідко пов'язана з великою часткою ринку і здійснюється за рахунок гіршої цінової позиції. Ці напрями можуть бути різними, тому варіантів стратегії на практиці існує дуже багато.

В основу третього підходу покладено стратегію фокусування. У цьому випадку аграрне підприємство цілеспрямовано орієнтується на якусь групу споживачів,

або на обмежену частину асортименту аграрної продукції, або на специфічний географічний зовнішній ринок. У такому випадку часто говорять про нішу на ринку, де аграрне підприємство зосереджується на вузькому сегменті, досягає ефекту диференціації та мінімальних витрат порівняно з іншими підприємствами, які обслуговують зовнішній ринок аграрної продукції [8, С. 152–154]

Розглянуті нами підходи до вироблення стратегії розвитку аграрних підприємств мають свої характерні особливості і повинні застосовуватися зважено і продумано. Формування вдалої стратегії повинно залежати від постійного аналізу таких елементів підприємства як фінансовий стан організації (визначає, яку стратегію вибере керівництво в майбутньому); виробництво (має велике значення для своєчасної адаптації внутрішньої структури організації до змін зовнішнього оточення і її виживання в конкурентному середовищі); персонал (реалізує стратегію); організаційна культура та імідж організації (формує конкурентну позицію на ринку).

Отже, стратегічне управління на аграрних підприємствах повинне бути спрямоване на створення конкурентних переваг і утвердження ефективної стратегічної позиції, яка має забезпечити в майбутньому ефективний розвиток аграрного підприємництва в умовах інтеграційних процесів України. Тому в основу стратегії ефективного розвитку аграрного підприємництва повинна бути покладена стратегія розвитку підприємства, розроблена на тривалу перспективу, яка дозволяє їм за більш короткий проміжок часу адаптуватись до реалій зовнішнього ринку, своєчасно реагувати на зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища [6].

Участь України в інтеграційних процесах дозволяє господарствам населення, фермерам, дрібним виробникам об'єднуватися за спільними інтересами, підвищувати рівень життя, забезпечувати соціально-психологічну стійкість у межах регіону. В аграрному підприємстві України інтеграційні процеси є закономірною тенденцією й мають важливе значення для його подальшого розвитку, що в свою чергу потребує дієвих механізмів створення сприятливих умов для комплексного аграрного розвитку, високоефективного конкурентоспроможного як на внутрішньому, так і зовнішньому ринку аграрної продукції.

Література

1. Агафонов В. А. Анализ стратегий и разработка комплексных программ / В. А. Агафонов. — М. : Наука, 1990. — 214 с.
2. Анализ значения термина «интеграция» в контексте управления организацией // Логистика и управление цепями поставок. — М. : ГУ-ВШЭ, 2005. — № 6. — С. 70—79.
3. Белко І. А. Стратегія розвитку аграрних підприємств в умовах невизначеності ринкового середовища // І. А. Белко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки : зб. наук. пр. / Херсон. держ. ун-т. — Херсон : [б. в.], 2014. — Випуск 9. — Ч. 2. — С. 73—77.
4. Виханский О. С. Менеджмент : учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — [2-е изд.]. — М. : Гардарики, 2003. — 415 с.
5. Інтеграція та самоорганізація аграрного бізнесу в умовах децентралізації влади: монографія / [Лупенко Ю. О., Кропивко М. Ф., Малік М. Й. та ін.]; за ред. М. Ф. Кропивка, В. В. Росохи. — К. : ННЦ ІАЕ, 2015. — С. 7—27.
6. Муляр Т. С. Стратегічне управління підприємствами галузі хмелярства: дис. ... канд. економ. наук: 08.00.14 / Тамара Станіславівна Муляр. — Житомир, 2011. — 188 с.
7. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за їх розмірами за видами економічної діяльності [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

8. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : навч. посібник // Г. В. Осовська, О. А. Осовський. — К. : Кондор. — 2005. — 860 с.
9. Пасхавер Б. Й. Основні проблеми розвитку сільськогосподарського виробництва / Б. Й. Пасхавер, Л. В. Молдаван, О. В. Шубравська // Економіка АПК, 2012. — № 9. — С. 3—9.
10. Production, Supply and Distribution Online [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.apps.fas.usda.gov>.
11. Сичевський М. П. Удосконалення організаційно-економічного механізму розвитку харчової промисловості України / за ред. С. І. Дорогунцова. — К. : Науковий світ, 2004. — 375 с.
12. Стратегічні напрями інституційного забезпечення розвитку аграрного сектору в Україні. — К. : НІСД, 2014. — 45 с.
13. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд / пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 576 с.
14. Шершньова З. С. Стратегічне управління : навч. посіб. / З. С. Шершньова, С. В. Оборська. — К. : КНЕУ, 2004. — 384 с.

1.6 Process approach to change management at enterprises in the context of international integration processes

Процесний підхід до управління змінами на підприємствах в умовах міжнародних інтеграційних процесів

В час посилення міжнародних інтеграційних процесів основним завданням підприємства стає отримання прибутку, максимально ефективного використання ресурсів з найменшими затратами. Такий підхід формує передумови активного розвитку підприємств на інноваційній основі, необхідності здійснення планових або й постійних змін на підприємстві як основного компонента його розвитку.

Об'єктом дослідження є процеси управління змінами на підприємствах в умовах міжнародних інтеграційних процесів. Метою статті є аналіз існуючих моделей управління змінами на підприємствах на засадах інтегрального підходу, визначення можливості підвищення ефективності управління змінами на підприємствах України з використанням різних процесів управління змінами на підприємствах.

Для досягнення поставленої мети вирішувалися наступні задачі:

- проаналізувати та узагальнити існуючі моделі управління змінами на підприємствах;
- визначити критерії інтегрального підходу до управління змінами на підприємствах відповідно до сфери діяльності, стадії життєвого циклу та ін.;
- визначити можливості підвищення ефективності управління змінами на підприємствах України з використанням різних процесів управління змінами на підприємствах.

В умовах міжнародних інтеграційних процесів відбувається переорієнтація виробників на споживчий попит, що значно впливає на формування конкурентного середовища й появи нових підходів до процесів створення і введення нововведень, постійних змін на підприємствах та управління ними. Необхідність змін на підприємствах визначається активним розвитком сучасних технологій, посиленням конкурентної боротьби та подоланні внутрішніх протиріч на самому підприємстві. Головна проблема управління на сучасному підприємстві – привести внутрішні бізнес-процеси у відповідність до умов міжнародних інтеграційних процесів, які потребують постійних змін. Розглянемо процесний підхід до управління змінами на підприємстві.