

ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Шевчук О.Ю., к.е.н.

*Таврійський державний агротехнологічний університет, м. Мелітополь,
Україна*

Summary: The urgency and necessity of application of development strategies in management of agrarian enterprises is substantiated. Solving this problem requires a creative and individual approach by each firm.

Keywords: agrarian enterprises, strategic development, strategic thinking, agriculture, strategic position.

Постановка проблеми. Сучасним інструментом управління розвитком підприємствами і галузями в умовах наростаючих змін в мінливому зовнішньому середовищі являється методологія стратегічного управління. Практика показує, що ті компанії, які планують свою стратегію, швидше досягають успіху. Теоретичні засади стратегічного управління розроблено зарубіжними дослідниками — І. Ансоффом, Г. Мінцбергом, М. Портером, 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, Л. Довгань, З. Шершньової, та ін. Проте проблеми стратегічного управління аграрними підприємствами залишаються ще недостатньо дослідженими.

Виклад основного матеріалу дослідження. 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 [1, с. 35]. Отже, стратегія - це координуючий, об'єднуючий фактор між цілями і ресурсами підприємства, докладний план досягнення цілей. Стратегії мають кілька відмінних

1. Процес розробки стратегії не завершується якоюсь миттєвою дією. Зазвичай він закінчується встановленням загальних напрямків, просування по яким забезпечить ріст і покращення позицій фірми.
2. Сформульована стратегія повинна бути використана для розробки стратегічних проектів методом пошуку. Роль стратегії в пошуку полягає в тому, щоб, по-перше, допомогти зосередити увагу на певних ділянках і

можливостях; по-друге, відкинути всі інші можливості як несумісні зі стратегією.

3. Необхідність в стратегії відпадає, як тільки реальний хід розвитку виведе організацію на бажані події.

4. В ході формулювання стратегії не можна передбачити всі можливості, які відкриються при складанні проекту конкретних заходів. Тому доводиться користуватися дуже узагальненою, неповною і неточною інформацією про різні альтернативи.

5. Як тільки в процесі пошуку відкриваються конкретні альтернативи, з'являється і більш точна інформація. Але вона може поставити під сумнів доцільність первісного стратегічного вибору. Тому успішне використання стратегії неможливо без зворотного зв'язку.

6. Оскільки для відбору проектів застосовуються як стратегії, так і орієнтири, може здатися що це одне й те саме. Але це різні речі. Орієнтир являє собою мету, якої намагається досягти підприємство, а стратегія - засіб для досягнення цілі. Орієнтири це більш високий рівень прийняття рішень. Стратегія, виправдана при одному наборі, не буде такою, якщо орієнтири організації зміняться.

7. Стратегія і орієнтири взаємозамінні як в окремі моменти, так і на різних рівнях організації. Деякі параметри ефективності (наприклад, доля ринку) в один рік будуть слугувати фірмі орієнтирами, в інший стануть його стратегією. У загальному вигляді може бути виділено п'ять основних стадій процесу розробки стратегії.

Стадія 1 Де Ви є зараз? Стратегічний та маркетинговий аналіз
Маркетинговий аудит та SWOT аналіз Аналіз ефективності маркетингу
Аналіз конкурентів Аналіз споживачів

Стадія 2 Де Ви бажаєте бути? Стратегічні напрямки та формулювання
маркетингової стратегії Місія та цілі Аналіз бізнес середовища Сегментація
та позиціонування Формулювання стратегії і портфельний аналіз
Формулювання стратегії: лідер, послідовник, іноватор, ніша

Стадія 3 Як Ви можливо будете там? Стратегічний вибір Товарні стратегії
Цінові стратегії Стратегії комунікації Стратегії розподілення

Стадія 4 Який шлях буде для Вас найкращий? Оцінка стратегії Оцінка за
критеріями Моделювання Стадія

5 Який шлях буде для Вас найкращий? Оцінка стратегії. Стадії процесу
розробки стратегії

Розробка і реалізація стратегії фірми є творчою справою, основою на можливостях конкретних особистостей, тобто по суті, ноу-хау. Тому на практиці стратегія кожної фірми унікальна. Щоб наблизитись до оптимальної стратегії, необхідний покроковий рух вперед. Саме такий підхід до формування стратегії запропонував Г.Г. Леттау [3, с.357]. Ось короткий зміст цього підходу:

1-й крок – складається перелік тих елементів стратегії, які застосовує (чи збирається застосовувати) фірма. Наприклад, якість товару, ширина і глибина асортименту, знижки з ціни, ін. 2-й крок – виявляються можливі варіації вирішення кожної з проблем, відмічених в переліку. По суті, тим самим ми отримуємо стовпчики і завершуємо формування матриці альтернатив як первинного проблемного поля для виробітки стратегії. 3-й крок – створюємо комбінації варіантів, ланцюги рішень в межах сформованої матриці. 4-й крок – необхідно відкинути практично нездійсненні варіанти. При цьому частина сформованих альтернативних ланцюгів спрощується без детального аналізу. 5-й крок – співвідносимо залишені ланцюги з ринковими цілями фірми. Якщо реалізувати ту чи іншу стратегію, які вона дасть результати у співставленні з нашими потребами. 6-й крок – співвіднесення, ранжування цілей фірми, заради яких створюється стратегія. Будується ієрархія цілей. Їм привласнюються коефіцієнти значущості (зазвичай від одного до десяти балів). 7-й крок –

уточнюється прогноз результативності кожної стратегії (підсумок 5-го кроку) з врахуванням значущості кожної цілі. Математично оформлюється прогноз результативності варіантів стратегії за окремими цілями. 8-й крок – знаходимо підсумкову (сукупну, сумарну) результативність за кожним з варіантів стратегії. 9-й крок – створюється детальний опис, деталізація найдені оптимальної стратегії для певного продукту чи ринку. Це вже фірма має зробити сама, без залучення сторонніх експертів. 10-й крок – визначається ступінь гармонійності (суперечливості) знайденої стратегії зі стратегіями для інших товарів чи ринків. Не виключено виникнення між ними конкуренції. Тоді необхідно повернутися до ранжування цілей (6-й крок) чи навіть до моменту формування цілей фірми. Отже ми приходимо до висновку, що стратегія – це комплекс базових рішень, спрямованих на досягнення генеральної мети фірми і вихідних з оцінки ринкової ситуації і власних можливостей, а також інших факторів та сил навколишнього середовища.

Висновки.

Для успішного функціонування сільського господарства України в майбутньому необхідно створення системи стратегічного управління на всіх рівнях управління АПК, у якій обов'язково необхідно враховувати

особливості сільськогосподарського виробництва, специфіку і обумовлені ними труднощі при виборі і реалізації стратегії.

Список літератури

1. Porter M.E. Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors / M.E. Porter. — New York: The Free Press, a Division of Macmillan, Inc., 2000. 2. Lettau H.-G. Grundwissen Marketing // Marketforschung Marketingplanung, Produkt - Preis, Verkauf - Vertrieb, Werbung - Publik Relations. - München, 2001. – P. 204. 3. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. – Київ: Лібра, 2002. – 712 с.