



УДК 338.24:338

І. В. Горбачова,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
Житомирського національного агроекологічного університету, м. Житомир*

МЕХАНІЗМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВИХОДУ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

I. V. Gorbacheva,

*candidate of economic sciences, associated professor, associate professor of International Management,
Zhytomyr National Agroecological University, Zhitomir*

MECHANISMS OF STRATEGIC PLANNING AGRICULTURAL ENTERPRISES UNDER ENTERING INTERNATIONAL MARKETS

В статті проаналізовано необхідність та особливості стратегічного планування аграрних підприємств в умовах виходу на зовнішні ринки. Встановлено, що стратегічне планування є найбільш ефективним способом управління за умов динамічного та непередбачуваного зовнішнього середовища. На основі проведеного PEST-аналізу молокопереробного підприємства зроблено висновок про необхідність впровадження стратегічного інструментарію в практичну діяльність аграрного підприємства, що дає можливість передбачити тенденції розвитку бізнесу, допомагає робити стратегічний вибір та реалізувати стратегію в умовах виходу на зовнішні ринки.

In the article a necessity and features of the strategic planning of agrarian enterprises is analysed in the conditions of going into oversea markets. It is set that the strategic planning is the most effective method of management at the terms of dynamic and unforeseeable external environment. On the basis of conducted PEST- of analysis of molokopererobnogo enterprise a conclusion is

done about the necessity of introduction of strategic tool for practical activity of agrarian enterprise, which enables to foresee progress of business trends, helps to do a strategic choice and realize strategy in the conditions of going into oversea markets.

Ключові слова: стратегія, аграрне підприємство, міжнародні ринки.

Keywords: strategy, agrarian enterprise, international markets.

Постановка проблеми. В умовах динамічного та висококонкурентного ринкового середовища підприємствам доводиться розробляти довгострокову політику, яка давала б їм змогу функціонувати адекватно до зовнішніх змін. Стабільність діяльності підприємства, досягнення конкурентних переваг, зміцнення позиції підприємства на ринку досягаються шляхом впровадження раціонально і виважено розробленої економічної політики суб'єкта господарювання, інструментом реалізації якої є стратегічний менеджмент.

Ефективність діяльності підприємства визначається сукупністю факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. На зміну зовнішніх чинників впливу підприємство може реагувати двоюко: змінювати внутрішнє середовище чи розпочинати політику як пристосування, так і активної протидії. Розвиток ринкових відносин у суспільстві зумовлює нові принципи управління сільськогосподарським виробництвом. Умови ринку позбавляють керівника підприємства привілеїв стратегічної безвідповідальності за свої дії. Він повинен самостійно приймати вирішальні, довготермінові стратегічні рішення, враховуючи економічну ситуацію, законодавчі та нормативні акти, що обумовлюють правила ведення виробничої діяльності, а також кон'юнктуру ринку. Поряд з цим сучасні глобалізаційні процеси в економіці, продовженням економічної кризи і посиленням конкуренції на внутрішніх ринках дедалі більше спонукають підприємства шукати шляхи виходу на нові іноземні ринки. В цьому контексті ефективна розробка стратегій виходу на міжнародні ринки можлива за умов застосування різних методів планування та аналізу.

Отже, виходячи з сучасної теорії та практики менеджменту, стратегічне планування є найбільш ефективним способом управління за умов динамічного та непередбачуваного зовнішнього середовища, у якому на даний момент знаходяться виробники сільськогосподарської продукції. Все це зумовлює необхідність розробки механізмів стратегічного планування аграрних підприємств в умовах виходу на міжнародні ринки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато дослідників і практиків з питань міжнародного бізнесу займалися і займаються дослідженням питання стратегічного управління, серед них праці іноземних науковців таких, як Ж. Жаннет, Ф. Катеора, Ф.Котлер, П. Кругман, Х.Мефферт, Т. Теннессі, Ж. Хулей; роботи вітчизняних авторів, серед яких слід виділити І. Акімову, А.Афоніна, І.Бураковського, А.Войчак, І.Гончарову, С. Гаркавенко, А.Кредісова, А. Мазаракі, І.Новікову, Є.Панченка, В.Поліванова, І.Спіцина. Проте недостатньо уваги приділяється зазначеному питанню для аграрних підприємств.

Мета статті. Мета дослідження – вивчення особливостей формування механізму стратегічного планування аграрних підприємств в умовах виходу на міжнародні ринки. Дослідження ґрунтується на ідеї перенесення відомих знань на нові об'єкти з метою їх адаптації до галузевих умов.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств аграрного комплексу.

Результати досліджень. Стратегічний менеджмент є напрямом науки та практики управління, що швидко розвивається і виник у відповідь на зростання динамізму зовнішнього середовища бізнесу. Теорія стратегічного планування та управління була розвинута американськими дослідниками бізнесу та консультаційними фірмами, подалі цей апарат ввійшов в арсенал методів внутрішньофірмового планування всіх розвинутих країн.

В даний час існує безліч визначень стратегії, але всі їх об'єднує поняття стратегії як свідомої та продуманої сукупності норм і правил, що лежать в основі розробки і прийняття стратегічних рішень, що впливають на майбутній стан підприємства, як засоби зв'язку підприємства із зовнішнім середовищем.

Стратегію можна розглядати як основну ланку, що поєднує в єдине ціле чого хоче організація досягти – її цілями та напрямом поведінки, яка вибрана для досягнення цих цілей [1].

В самому загальному вигляді стратегія може бути визначена як ефективна ділова концепція (концепція бізнесу), доповнена набором реальних дій, які здатні привести цю ділову концепцію до досягнення реальної конкурентної переваги на довгий час. Розробка стратегії повинна ґрунтуватися на глибокому розумінні ринку, оцінці позиції підприємства на ринку, усвідомленні своїх конкурентних переваг [2].

В аграрному секторі України механізм стратегічного менеджменту знаходиться в стадії зародження. При цьому вітчизняні на зарубіжні аналітики вважають, що український ринок вступив у ту стадію, коли відсутність розробленої стратегії заважає підприємствам ефективно працювати. Зараз аграрне підприємство повинно визначати та прогнозувати параметри зовнішнього середовища, асортимент продукції та послуг, ціни, постачальників, ринки збуту, а саме головне – свої довгострокові цілі та стратегію їх досягнення. Цю частину планової роботи і охоплює стратегічне планування [3].

Швидкі зміни зовнішнього оточення аграрних підприємств також стимулюють появу нових методів, систем та підходів до управління. Необхідність становлення стратегічного менеджменту у вітчизняній практиці обумовлюється також інтеграційними процесами. Важливою передумовою розвитку стратегічного менеджменту є процес глобалізації бізнесу. Глобальні фірми розглядають світ як єдине ціле, в якому зникають національні відмінності та переваги, проходить стандартизація споживання. Таким чином, зростає розуміння важливості формування довготермінових цілей та планування розвитку на довгострокову перспективу.

Справа ускладнилася тим, що багато аграрних підприємств опинилися в так званому інформаційному вакуумі. З одного боку, багато невпорядкованої зовнішньої інформації, з іншого – відсутність систематизованих орієнтирів для вибору напрямів розвитку. Крім того, інструменти розробки та реалізації власної стратегії суттєво відрізняються від прийнятої раніше системи планування і відомо про них порівняно мало, так як на практиці вони не стали загальноприйнятими методами планової роботи. Більша частина аграрних виробників тільки підходить до розуміння того, що називають стратегічним менеджментом.

Найефективнішим методом оцінки чинників зовнішнього середовища підприємства є PEST аналіз [4]. Традиційно PEST аналіз передбачає оцінку основних 4-х складових зовнішнього середовища підприємства: P - Policy – політики; E - Economy – економіки; S - Society - суспільства (соціуму); T - Technology - технології. Це і визначило назву даного методичного підходу.

Фактори зовнішнього середовища класифікують за такими групами:

1. Економічні – фактори, що пов'язані з обігом грошей, товарів, інформації та енергії.
2. Політичні – фактори, що впливають на політичні погляди та поділяють людей на окремі політичні групи і знаходять вираження в діяльності та прийнятті рішень місцевими органами влади та уряду.
3. Соціально-демографічні фактори, які впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують їхню ціннісну орієнтацію.
4. Технологічні – фактори, що пов'язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки та виготовлення продуктів, матеріалів і технологій, а також «ноу-хау».

Приклади факторів, які, як правило, розглядаються в ході PEST-аналізу: характер економіки та економічних процесів (зокрема, інфляція або дефляція); система оподаткування та якість «економічного законодавства» (зокрема, можливості вивезення прибутків); масштаби економічної підтримки окремих галузей (підприємств); загальна кон'юнктура національного ринку; розміри та темпи зростання чи зменшення ринку (узагалі); розміри та темпи зростання окремих сегментів ринку відповідно до інтересів фірми; стан фондового ринку; інвестиційні процеси; ставки банківського процента; політика й переважна система ціноутворення та рівень централізовано регульованих цін; законодавство щодо володіння (користування) землею, вартість землі тощо.

Діяльність уряду – політико-інституційні фактори: стабільність уряду; державна політика приватизації/націоналізації; державний контроль і регулювання діяльності підприємств (узагалі); рівень протекціонізму (узагалі); зростання/зменшення ролі уряду як замовника; міждержавні угоди з іншими країнами; рішення уряду щодо підтримки окремих галузей підприємств (пріоритети); вимоги забезпечення рівня зайнятості, регулювання ринку праці; державна політика щодо забезпечення ресурсами окремих галузей і підприємств; рівень економічної свободи держави (згідно з міжнародними оцінками).

Структурні тенденції: структура галузей національної економіки; процес формування нових галузей та рівень їх конкурентоспроможності; темпи зростання діяльності «застарілих» галузей; вплив міжнародного поділу праці на діяльність окремих галузей і підприємств (зокрема, вплив антидемпінгового та антимонопольного законодавства); зміни оптимальних розмірів підприємств (зокрема, під впливом НТП).

Науково-технічні тенденції: «технологічні прориви» (де саме – галузь, напрямок досліджень тощо); скорочення або продовження «життєвого циклу» технологій (за окремими галузями); питома вага наукомістких виробництв і продукції; вимоги до науково-технічного рівня виробництва, що забезпечує конкурентоспроможність; вимоги до кваліфікації кадрів високотехнологічних виробництв; вимоги до науково-технічного рівня конкурентоспроможної продукції.

Природно-екологічна складова: природно-кліматичні умови; територіальне розміщення корисних копалин і природних ресурсів; розміщення великих промислових і сільськогосподарських центрів; законодавство з екологічних питань (можливість змін і обмеження, що ними зумовлені); стан екологічного середовища та

його вплив на виробництво.

Тенденції ресурсного забезпечення: структура і наявність «національних» ресурсів; структура імпорту/експорту сировини та матеріалів; рівень дефіцитності ресурсів, що їх споживають підприємства; доступність ресурсів (ціни та витрати на перевезення).

Демографічні тенденції:

- кількість потенційних споживачів (структура населення, зміни в окремих групах та в їхніх доходах);
- наявна та потенційна кількість робочої сили;
- кваліфікаційні характеристики (якість) робочої сили.

Соціально-культурна складова:

- сприйняття (недовіра) приватного бізнесу;
- переважний характер відносин «підприємство - громадські організації»;
- «економічний націоналізм», ставлення до іноземців;
- профспілкова активність і вплив профспілок на формування громадської думки.

Несподіванки стратегічного характеру і можливі «горизонти» стратегічного планування (основний перелік та часові оцінки). Перелік цих «несподіванок» є специфічною особливістю, об'єктивно притаманною середовищу певної країни; водночас цей фактор залежить від ступеня обізнаності та кваліфікації особи, яка виконує стратегічний аналіз. «Горизонти» стратегічного планування визначаються також на основі урахування об'єктивних та суб'єктивних факторів.

Міжнародне середовище (за окремими країнами):

- структура господарства країни;
- характер розподілу доходів;
- середній рівень заробітної платні;
- вартість транспортних послуг;
- інфляція та ставки банківського процента;
- обмінний курс валюти відносно країни-партнера;
- рівень ВВП.

Існують також інші фактори, які не мають суто економічної природи, але їх усе одно варто враховувати: кількість і густота населення; географічне розташування та розвиненість комунікацій; професійний рівень та рівень грамотності населення; якість і кількість природних ресурсів; переважний рівень технології (за галузями); особливості конкурентної боротьби; національні особливості ведення бізнесу.

Усі окремі складові зовнішнього середовища взаємозв'язані, тобто зміни однієї з них (наприклад, політичної чи економічної¹⁾) призводять до значних змін у інших (наприклад, у соціально-демографічній чи правовій). Це відбиває складність зовнішнього середовища.

Приклад PEST-аналізу подано в таблиці 1.

Таблиця 1.

PEST-аналіз зовнішнього середовища молокопереробного підприємства

Елементи макросередовища	Фактор впливу на підприємство	Можливий прояв фактору впливу на підприємство в стратегічному періоді	Мож-ливості + / загро-зи
	- Інфляція	- Збільшення витрат на ресурси - Зниження купівельної спроможності споживачів	- -

1. Економіка	<ul style="list-style-type: none"> - Активізація зовнішньої економічної діяльності - Високий рівень тінізації економіки - Неєфективність грошово-кредитної політики - Низький контроль за дотриманням законів - Зловживання адміністративними регуляторами 	<ul style="list-style-type: none"> - Збільшення імпорту молочної продукції - Цінова конкурентоспроможність виробників, що працюють в тіні - Неєфективність антиінфляційної політики - Правовий нігілізм - Високий рівень державних заборон і обмежень 	<ul style="list-style-type: none"> - - - - -
2. Політико-правове середовище	<ul style="list-style-type: none"> - Вдосконалення податкового законодавства - Вдосконалення та стабілізація політичної системи - Недосконалість законодавчої бази - Низький рівень правового врегулювання підприємства - Міжнародні конфлікти пов'язані з переділом сфер впливу 	<ul style="list-style-type: none"> - Послаблення податкового тиску - Приплив інвестиції в стратегічній перспективі - Труднощі зі стандартизацією продукції - Посилення корупційних процесів - Підвищення цін на нафтопродукти 	<ul style="list-style-type: none"> + + - - -
3. Розвиток НТП у галузі	<ul style="list-style-type: none"> - Низька активність інноваційних процесів - Запровадження нових видів сировини, засобів матеріально-технічного призначення, обладнання. 	<ul style="list-style-type: none"> - Дефіцит вітчизняних наукових розробок - Зниження собівартості продукції та підвищення ефективності виробництва 	<ul style="list-style-type: none"> - +
4. Соціально-демографічні чинники	<ul style="list-style-type: none"> - Висока фінансова поляризація населення - Погіршення демографічної ситуації - Зниження культурних цінностей 	<ul style="list-style-type: none"> - Низькі темпи виробництва - Погіршення демографічних характеристик суспільства - Погіршення якісних характеристик персоналу - Зниження їх творчої активності 	<ul style="list-style-type: none"> - - - -
5. Екологія	<ul style="list-style-type: none"> - Посилення екологічних вимог 	<ul style="list-style-type: none"> - Зростання витрат на екологію 	<ul style="list-style-type: none"> -

Результатом такого аналізу є виявлення загроз підприємству, що містяться у зовнішньому середовищі і можливостей, які надає йому це середовище. За допомогою експертів і відповідних методів оцінюють ступінь впливу кожного фактора-загрози та реальності кожної можливості, їх градацію за важливістю. Виявляють критичні для підприємства загрози та найбільш реальні і бажані можливості.

Висновки: узагальнення отриманих результатів, дозволяє зробити висновок про те, що більшість чинників зовнішнього середовища молокопереробних підприємств є його потенційними загрозами. Одним з найвагоміших чинників зовнішнього середовища підприємств харчової галузі є купівельна спроможність

населення, рівень якої в Україні протягом останніх років знижується. Традиційно, попит на молоко та продукти його переробки є практично не еластичним. Однак з появою продуктів харчування, вироблених на основі рослинних жирів, еластичність попиту відносно зросла. Слід відмітити, що відмінною є еластичність попиту на різну продукцію молокопереробних підприємств. Зокрема, попит на масло має відносно нижчий рівень еластичності, тоді як на тверді сири – відносно вищий.

Висновки та перспективи подальших наукових розробок. Ефективність стратегічного планування визначається тим, що воно: забезпечує комплексний, системний погляд на підприємство та його зовнішнє оточення; полегшує прийняття стратегічних рішень на основі використання спеціальних понять, методів і підходів до збору та обробки інформації; забезпечує координацію і комунікації, як по горизонталі так і по вертикалі; допомагає провести необхідні зміни; дає можливість передбачити тенденції розвитку бізнесу; допомагає робити стратегічний вибір та реалізувати стратегію.

Література.

1. Друкер П. Менеджмент: перевод с английского / П. Друкер, Д. Макьярелло. – Москва: Издательский дом "Вильямс", 2010. – 704 с.
2. Отенко І.П. Стратегічна компетентність підприємства: підходи, концепції, методичне забезпечення: монографія / І.П. Отенко, О.О. Порожняк. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2014. – 368 с.
3. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент: учеб. / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС. – 2012. – 496 с.
4. Жемчугов А. М., Жемчугов М. К. Организационная структура и стратегия предприятия / А. М. Жемчугов, М. К. Жемчугов // Проблемы экономики и менеджмента. – 2011. – №2. – С. 5-21.

References.

1. Druker P. (2010) Menedzhment: perevod s anglijskogo [Management], Izdatel'skij dom "Vil'jams", Moscow, Russia.
2. Otenko I.P. (2014). Strategichna kompetentnist pidpriemstva: pidhodi, kontseptsiyi, metodichne zabezpechennya [Strategic competence enterprises: approaches, concepts, methodological support]. Kharkov, HNEU, 368 p.
3. Parakhyna, V.N. Maksymenko, L.S. and Panasenko, S.V. (2012), Stratehicheskyj menedzhment [Strategic management], Naukova dumka, Moskva, Rossyia.
4. Zhemchugov A.M. and Zhemchugov M.K. (2011) "Organizational Structure and Strategy enterprise", Problemy jekonomiki i menedzhmenta, vol.2. pp. 5-21.

Стаття надійшла до редакції 31.03.2016 р.



ТОВ "ДКС Центр"