

УДК 338.43:005.21/332.8-048.23

Добровольська О.В.
аспірант кафедри менеджменту
Білоцерківського національного аграрного університету

РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЧЕРЕЗ СТРАТЕГІЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

EFFECTIVENESS OF REALIZATION OF CONCEPTION OF STEADY DEVELOPMENT THROUGH THE STRATEGY OF ACTIVITY OF ENTERPRISES

АНОТАЦІЯ

У статті досліджено результативність реалізації концепції сталого розвитку через стратегію діяльності підприємств. Проаналізовано відповідні результати реалізації концепції сталого розвитку на прикладі двох сільськогосподарських підприємств Білоцерківського району. Виділено основні етапи процесу розробки стратегії. Окреслено групи підприємств за рівнем сталого розвитку.

Ключові слова: сталий розвиток, результативність, стратегічний аналіз, портфель стратегій, управлінські рішення, пріоритетне значення, рівні управління, господарська структура, державна агропродовольча політика.

АННОТАЦИЯ

В статье исследована результативность реализации концепции устойчивого развития через стратегию деятельности предприятий. Проанализированы соответствующие результаты реализации концепции устойчивого развития на примере двух сельскохозяйственных предприятий Белоцерковского района. Выделены основные этапы процесса разработки стратегии. Очерчены группы предприятий за уровнем устойчивого развития.

Ключевые слова: устойчивое развитие, результативность, стратегический анализ, портфель стратегий, управленческие решения, приоритетное значение, уровни управления, хозяйственная структура, государственная агропродовольственная политика.

ANNOTATION

The article investigates effectiveness of realization of the concept of steady development through the strategy of activity of enterprises. The proper results of realization of the concept of steady development are analysed based on the example of two agricultural companies of Bila Tserkva Raion. The basic stages of the strategy development are selected. Groups of enterprises are outlined by the level of steady development.

Keywords: steady development, effectiveness, strategic analysis, portfolio of strategies, administrative decisions, priority value, management levels, economic structure, public agrarian policy.

Постановка проблеми. Значне поширення в наукових колах проблеми сталого розвитку сприяло появі нового терміна «sustainable agriculture» – стале сільське господарство. Однак єдиного погляду щодо його вивчення, системи критеріїв і механізму практичної реалізації поки ще не сформовано.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню проблеми реалізації концепції сталого розвитку в Україні присвячено роботи таких учених: Б. Данилишин, С. Дорогунцов, В. Міщенко, В. Коваль, О. Новоторов, М. Паламарчук, Б. Патон, В. Трофимова, В. Шевчук. Ідеї, принципи, стратегії та механізми реалізації концепції сталого розвитку дедалі глибше досліджують українські науковці.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Не достатньо розкрито результативність реалізації концепції сталого розвитку через стратегію сільськогосподарських підприємств, тому ця проблема потребує подальших досліджень.

Постановка завдання – дослідити та оцінити результативність реалізації концепції сталого розвитку через стратегію діяльності підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз економічних та соціальних умов розвитку аграрного сектору України та Білоцерківського району зокрема дав можливість виявити існування багатьох первинних та вторинних чинників, які не сприяють сталому розвитку аграрних підприємств, що свідчить про необхідність комплексного підходу формування реалізації стратегії сільськогосподарських підприємств. Він повинен враховувати такі аспекти: забезпечення ефективного використання природно-ресурсного потенціалу аграрних підприємств, збільшення обсягів виробництва та покращення якості сільськогосподарської продукції, інформаційно-консультаційне забезпечення підприємств аграрного сектору, стимулювання інноваційної діяльності, формування ефективного механізму щодо формування виробничих напрямків аграрного виробництва, створення сприятливих умов щодо ведення конкурентної боротьби на аграрному ринку, розширення експортних можливостей тощо.

Відповідно до Закону України «Про основні засади державної аграрної політики на період до 2015 р.» від 18.10.2005 р. № 2982-IV основні засади державної аграрної політики спрямовані на забезпечення сталого розвитку аграрного сектору національної економіки до 2015 р., системності та комплексності під час здійснення заходів з реалізації державної аграрної політики всіма органами державної влади та органами місцевого самоврядування [1].

На нашу думку, сталий розвиток доцільно передусім вивчати як досягнення зазначеної рівноваги функціонування аграрних підприємств, тобто забезпечення стабілізації виробництва ними сільськогосподарської продукції та отримання доходів, що в достатній мірі може забезпечити їм процес розширеного відтво-

рення. Головним критерієм такої рівноваги, на наш погляд, є досягнення стабільного зростання аграрного виробництва та вирішення проблеми продовольчої безпеки.

Сталий розвиток аграрного сектора належить до складних соціально-економічних моделей і в будь-який момент піддається впливу великої кількості різних аспектів, класифікація яких необхідна для визначення перспективних напрямів підвищення сталості аграрного виробництва.

Лише на основі чітко вивіреної загальнонаціональної стратегії за активної державної підтримки можна відновити аграрне виробництво і забезпечити його сталий розвиток. Безумовно, при цьому слід використовувати досвід як вітчизняний, так і зарубіжний при чіткому розподілі повноважень національного та регіонального регулювання процесу екологізації аграрної економіки. Крім того, необхідно враховувати, що сільське господарство як галузь матеріального виробництва має свою внутрішню специфіку, яка визначається природними умовами, і зовнішню, яка виявляється у взаємозв'язку з іншими галузями матеріального виробництва, з національної та світової ринкової кон'юнктури.

Ефективна реалізація концепції сталого розвитку аграрного сектору можлива на основі системного підходу, що дозволяє чітко визначити майбутні завдання, шляхи їх реалізації, розглянути і вибрати кращі варіанти комплексних рішень [3].

Зарубіжний та вітчизняний досвід вирішення проблеми сталого розвитку аграрних підприємств дозволяє виділити набір базових стратегій. Проте, виходячи з того, що кожне окремо взяте підприємство характеризується певними особливостями, що об'єктивно визначається своєрідністю впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства та його власним ресурсним потенціалом, специфічністю реагування на зміни ринку, вимагає удосконалення механізму формування стратегії сталого розвитку, що враховуватиме стан економічного розвитку аграрних підприємств, їх внутрішні потенційні можливості [5].

Для того, щоб ефективно розробити стратегію сталого розвитку передусім необхідно спланувати послідовність етапів процесу розробки стратегії [2].

На першому етапі відбувається обґрунтування цілей, виявлення мети та поставка завдань, що й стимулює процес реалізації стратегії сталого розвитку та викликає інтерес до досягнення бажаного результату. Розуміння того, яких результатів прагне досягти керівництво, є найважливішим компонентом здатності добитися бажаного результату. Бачення майбутнього результату дає можливість зосередитися на головній меті, правильно використовувуючи при цьому доступні ресурси.

Наступним блоком є проведення стратегічного аналізу, що є своєрідним фільтром, через

який мають проходити всі цілі, завдання та процеси. Цей етап передбачає проведення аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, виявлення можливостей та загроз, визначення правильності і доцільності поставлених цілей.

Третій етап пов'язаний з аналізом наявної стратегії та формуванням стратегії сталого розвитку аграрних підприємств та основі результатів, отриманих на двох попередніх етапах.

Наступним блоком в алгоритмі є процеси, пов'язані з деталізацією цілей та стратегічних завдань. Ці процеси охоплюють формування портфеля стратегій та розробку механізму з їх реалізації відповідно до рівня економічного розвитку аграрних підприємств. При обґрунтуванні як загальної стратегії сталого розвитку, так і портфеля стратегічного набору передусім необхідно враховувати рівень економічного розвитку сільськогосподарських підприємств.

Це об'єктивна необхідність, яка дозволяє більш обґрунтовано підійти до вибору альтернативних управлінських рішень щодо визначення основних напрямків забезпечення сталого розвитку підприємств та механізмів їх реалізації.

На основі результатів нашого дослідження виділено три групи підприємств за рівнем сталого розвитку. Для виходу із кризових ситуацій та забезпечення сталого стратегічного розвитку підприємств ми розробили систему заходів організаційно-економічного спрямування та запропонували систему стратегій. При виборі альтернативних управлінських рішень акцент зроблено на пошуках резервів внутрішньосистемного характеру, на власні можливості самих підприємств з раціональним поєднанням державного протекціонізму, адже формування потенційних можливостей структур господарювання є не лише їхньою ціллю, а системно-комплексним фактором забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств.

Зокрема, до першої групи належать підприємства, для яких характерна несталість. Виходячи із внутрішніх можливостей підприємств цієї групи, стратегія сталого розвитку передбачає застосування такого портфеля стратегій: стратегія оптимізації витрат; стратегія агресивності, стратегія різноманітності та вдосконалення виробництва, стратегія вибіркового скорочення. Механізм реалізації обраних стратегій передбачає: державно-фінансова підтримка (компенсація за довгостроковими кредитами, дотації, субсидії, пільгове оподаткування), подальша реструктуризація підприємств у напрямках створення кооперативів, укрупнення підприємств, розвитку тваринництва, реорганізації системи управління.

Для другої групи підприємств характерна відносна сталість. Оптимальним стратегічним набором в контексті забезпечення сталого розвитку з урахуванням внутрішніх можливостей буде: стратегія максимізації поточного прибутку, стратегія вдосконалення товару, стра-

тегія інтенсифікації комерційних зусиль, стратегія диверсифікації, стратегія збалансованого розвитку рослинництва і тваринництва, традиційна стратегія. Механізм реалізації цього набору стратегій передбачає державну фінансову підтримку; компенсацію за довгостроковими кредитами; підтримку інноваційних напрямків розвитку, зміну організаційних форм господарювання; розвиток внутрішньогосподарських економічних відносин; розвиток вертикальної інтеграції.

До третьої групи належать підприємства з абсолютною сталістю. Для закріплення отриманих результатів підприємствами цієї групи та для забезпечення в подальшому можливостей розширеного відтворення при одночасному нарощуванні обсягів виробництва та максимізації прибутку, на нашу думку, ефективним буде такий набір стратегій: стратегія якості товару, стратегія розширення географічних сегментів ринку, стратегія інтенсивного зростання, стратегія цінових уступок, маркетингова стратегія, стратегія конкуренції та диверсифікації. Пріоритетне значення в процесі реалізації обраних стратегій матиме механізм маркетингу, забезпечення іміджу фірми, соціально-етичного маркетингу, логістичне спрямування, розвиток контролінгової діяльності, забезпечення фінансової стійкості та ефективності організаційно-технічних перетворень.

Нижче наведена порівняльна характеристика двох сільськогосподарських підприємств Білоцерківського району, що входять до різних груп за рівнем сталого розвитку (табл. 1).

Таблиця 1
Порівняльна характеристика
сільськогосподарських підприємств
Білоцерківського району за показниками
сталого розвитку у 2014 р.

Показники	ТДВ «Терезино»	ТОВ «Еліта»
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,190	0,427
Коефіцієнт ресурсовіддачі	0,556	0,463
Коефіцієнт рентабельності виробництва	0,351	0,311
Коефіцієнт рівня заробітної плати	0,999	0,419
Коефіцієнт кваліфікації кадрів	1,000	0,865
Коефіцієнт стабільності кадрів	1,000	0,915
Коефіцієнт розораності	0,966	0,996
Частка витрат на відновлення ґрунтів	0,029	0,010
Коефіцієнт співвідношення добрив	0,015	0,189

Джерело: за даними управління АПР в Білоцерківському районі

Підприємство ТДВ «Терезино» у 2014 р. мало високе значення коефіцієнта фінансової стійкості – 1,190, що свідчить про низький

рівень ризику втрати платоспроможності та хороші перспективи функціонування самого підприємства. Натомість ТОВ «Еліта» має низьке значення цього показника, нижче за нормативне. Коефіцієнт ресурсовіддачі показує, наскільки ефективно підприємство використовує своє майно, за розрахунком, цей показник більший у ТДВ «Терезино» на 0,093, ніж у ТОВ «Еліта». Коефіцієнт рентабельності виробництва вказує на те, що ТДВ «Терезино» отримало прибутку від господарської діяльності на 0,04 грн більше, ніж ТОВ «Еліта», тобто на кожну гривню витрат ТДВ «Терезино» отримало на 0,04 грн більше прибутку, ніж ТОВ «Еліта». Щодо соціального аспекту, то коефіцієнт рівня заробітної плати у ТДВ «Терезино» більший на 0,58, ніж у ТОВ «Еліта», коефіцієнт кваліфікації кадрів на 0,135 та коефіцієнт стабільності кадрів на 0,085 відповідно. Щодо екологічного аспекту, то коефіцієнт розораності у обох підприємствах залишається на рівні, що залежить не від самого підприємства, а від організаційної структури, але частка витрат на відновлення ґрунтів більша у ТДВ «Терезино» на 0,019, що безпосередньо говорить про впровадження основних вимог Концепції сталого розвитку у діяльності ТДВ «Терезино».

Ефективність реалізації стратегії сталого розвитку значно залежить від контролю, оцінки досягнутих результатів та визначення параметрів, що дозволять співставити отримані результати та визначити ефективність застосованих стратегічних рішень (етап п'ять, шість та сім).

Останній етап процесу алгоритму формування та реалізації стратегії сталого розвитку, враховуючи високий ступінь ризикованості діяльності та впливу безлічі факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства та особливостей функціонування сільськогосподарських підприємств передбачає корегування як цілей та завдань, так і самої стратегії сталого розвитку та стратегічного набору.

Розробка стратегії здійснюється на п'яти рівнях управління: корпоративному, діловому, функціональному, оперативному та модультивному. Відповідно до кожного рівня на стратегію і процес її розробки впливають різні фактори внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. При цьому стратегія здійснюється за трьома сферами діяльності аграрного підприємства: маркетинговій, фінансовій та організаційно технічній. Маркетингова орієнтація спрямована на створення умов функціонування підприємств на ринку та ефективної політики ведення конкурентної боротьби. Фінансова стратегія відповідає за регулювання внутрішнього становища підприємства, стабільності отримання ним прибутків, мінімізацію витрат, а також співставлення вимог підприємства з його реальними можливостями. Організаційно-технічна стратегія відповідає за стан

технічного і ресурсного забезпечення на підприємстві та зростання збалансованої організаційної структури. Водночас важливе значення мають і виробничі цілі, які, на наш погляд, доцільно розглядати окремо, оскільки процес виробництва сільськогосподарської продукції є інструментом реалізації маркетингових, організаційно-технічних та фінансових цілей.

Реалізація стратегії сталого розвитку аграрних підприємств потребує значних перетворень у підсистемах структур господарювання. Виходячи з цього, результативність її залежить від збалансованого підходу до змін у організаційному, економічному, кадровому, технічному, технологічному, біологічному та в інших потенціалах організаційного формування.

Обґрунтовані пропозиції щодо формування стратегії сталого розвитку дозволять більш обґрунтовано підійти до вибору альтернативних управлінських рішень, формування стратегічного набору та забезпечення зазначеної рівноваги функціонування аграрних підприємств, стабілізації виробництва ними сільськогосподарської продукції та отримання доходів, що в достатній мірі може забезпечити їм процес розширеного відтворення.

Висновок. Формування та реалізація стратегії сталого розвитку аграрних підприємств, що передусім передбачає вдосконалення державної агропродовольчої політики в контексті адаптації механізмів її реалізації до вимог ринкового середовища, розвиток вертикальної інтеграції, удосконалення інформаційної бази, консультаційного та маркетингового забезпечення, дадуть можливість покращити кількісні та якісні параметри вітчизняного

аграрного сектору, забезпечити конкурентоспроможність сільськогосподарських товаровиробників та їх продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому продовольчих ринках, а головне – створити умови сталого розвитку аграрних підприємств.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Артиш В.І. Особливості органічного агровиробництва в Концепції сталого розвитку АПК України / В.І. Артиш // Економіка АПК. – 2012. – № 7. – С. 19.
2. Бодров О.Г. Экономическая свобода и устойчивость предприятия / О.Г. Бодров. – Казань: Таглитат, 2000. – 208 с.
3. Зеткіна О.В. Об управленнии устойчивостью предприятия / О.В. Зеткіна. – М.: Аудит: ЮНИТИ, 2003. – 134 с.
4. Концептуальні основи сталого розвитку агросфери: навч. посіб. / О.М. Варченко, А.С. Даниленко, О.В. Шубравська та ін. – Біла Церква: БНАУ, 2010. – С. 12–15.
5. Концепція сталого розвитку в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/portal/all/herald/2002-02/7.htm>.
6. Кузнецов О.Л. Устойчивое развитие: научные основы проектирования в системе «природа – общество – человек» / О.Л. Кузнецов, П.Г. Кузнецов, Б.Е. Большаков. – СПб.; М.: Дубна, 2002. – 616 с.
7. Мельник Л.Г. Фундаментальные основы развития / Л.Г. Мельник. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2003. – 288 с.
8. Національна парадигма сталого розвитку України / за заг. ред. академіка НАН України, д.т.н., проф., засл. діяча науки і техніки України Б.Є. Патона. – К.: Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України», 2012. – 72 с.
9. Шевчук В.Я. Макроекономічні проблеми сталого розвитку / В.Я. Шевчук. – К.: Гео-принт, 2006. – 200 с.