

УДК 338.432:631

Петренко В.С.*кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки,
фінансів та підприємництва
Херсонського державного університету*

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СПІЛЬНИХ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Статтю присвячено дослідженню методологічних основ стратегічного управління спільних аграрних підприємств починаючи від алгоритму розроблення процесу стратегічного управління спільними аграрними підприємствами і закінчуючи теорією стратегічного менеджменту. Проаналізовано різні трактування і визначення сутності управління для виявлення підходів до розкриття змісту стратегічного управління спільними аграрними підприємствами. Проведені дослідження показали, що бюджет спільного аграрного підприємства, реалізуючи вироблену стратегію управління, відображає організаційно-структурні особливості підприємства, тому в даній роботі представлена авторська модель структури бюджету спільного аграрного підприємства.

Ключові слова: спільне аграрне підприємство, стратегічний менеджмент, стратегічне планування, зовнішня стратегія підприємства, процес розроблення стратегії.

Петренко В.С. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА СОВМЕСТНЫХ АГРАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Статья посвящена исследованию методологических основ стратегического управления совместных аграрных предприятий начиная с алгоритма разработки процесса стратегического управления совместными аграрными предприятиями и заканчивая теорией стратегического менеджмента. В работе проанализированы различные трактовки и определения сущности управления для выявления подходов к раскрытию содержания стратегического управления совместными аграрными предприятиями. Проведенные исследования показали, что бюджет общего аграрного предприятия, реализуя произведенную стратегию управления, отражает организационно-структурные особенности предприятия, поэтому в данной работе представлена авторская модель структуры бюджета общего аграрного предприятия.

Ключевые слова: совместное аграрное предприятие, стратегический менеджмент, стратегическое планирование, внешняя стратегия предприятия, процесс разработки стратегии.

Petrenko V.S. JOINT AGRICULTURAL ENTERPRISES METHODOLOGY OF STRATEGIC MANAGEMENT

The article is devoted to the research of methodological foundations of strategic management of joint agrarian enterprises, starting from the algorithm of development of the process of strategic management of joint agricultural enterprises, to the theory of strategic management. Different interpretations and definitions of the essence of management are analyzed in order to identify approaches to the disclosure of the content of strategic management of joint agricultural enterprises. The conducted studies have shown that the budget of the joint agricultural enterprise, implementing the management strategy, reflects the organizational and structural features of the enterprise, therefore, in this paper, the author's model of the budget structure of the joint agrarian enterprise is presented.

Keywords: joint agrarian enterprise, strategic management, strategic planning, external strategy of the enterprise, process of strategy development.

Постановка проблеми. Методологія стратегічного управління є сучасним інструментом управління спільними аграрними підприємствами в умовах наростаючих змін у зовнішньому середовищі і пов'язаної із цим невизначеністю подій. Підприємства, що здійснюють комплексне стратегічне планування і управління, працюють більш успішно й отримують значний прибуток. Хто краще планує свою стратегію, той швидше досягає успіху.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Більшість дослідників під час виділення основ стратегічного управління аграрним підприємством тією чи іншою мірою спираються на схему процесу стратегічного планування, запропоновану М. Томсоном, М. Забеліним і Ф. Фомічовим у вигляді циклу з таких компонентів, як місія фірми, цілі фірми, оцінка та аналіз зовнішнього середовища, управлінське обстеження сильних і слабких сторін підприємства, аналіз стратегічних альтернатив, вибір стратегії, реалізація стратегії, оцінка стратегії.

Мета статті полягає у розгляді основних завдань щодо розроблення стратегії. Послідовність всіх дій, що робляться, зведена до чотирьох ключових етапів: аналізу, планування, реалізації та контролю.

Виклад основного матеріалу дослідження. Методологія стратегічного менеджменту – сукупність принципів, методів прийняття стратегічних рішень і способів їх практичної реалізації для досягнення

цілей, що дають змогу підприємству оптимально використовувати наявний потенціал і залишатися сприйнятливим до вимог зовнішнього середовища.

«Методологія – система принципів і способів підприємства та побудови теоретичної й практичної діяльності, а також учення про цю систему» [1, с. 48]. Таким чином, методологія розглядає організацію діяльності. Організувати діяльність означає впорядкувати її в цілісну систему з чітко визначеними характеристиками, логічною структурою і процесом її здійснення – тимчасовою структурою. Зіставляючи підходи різних авторів до визначення змістовного боку стратегічного управління аграрними підприємствами, можна помітити, що всі вчені дотримуються переважно одного принципу: вони розглядають методологію стратегічного управління з позиції двох взаємодоповнюючих підсистем:

– управління стратегічними можливостями, яке включає в себе аналіз і вибір стратегічної позиції («запланована стратегія»);

– оперативного управління проблемами аграрного підприємства в реальному часі, що дає змогу останньому реагувати на несподівані зміни («реалізована стратегія»).

Під час реалізації стратегії на середньому і низовому рівнях стратегічного управління розробляється тактика (короткострокова стратегія). Тактика – це найкращий варіант реалізації стратегії в наявних

умовах, що враховує появу непередбачених обставин. Постановка тактичних завдань здійснюється для досягнення головної мети організації, її місії. У разі виникнення непередбачених змін у зовнішньому чи внутрішньому середовищі організації застосовується тактичне управління для підтримки загальної стратегії управління. Алгоритм процесу стратегічного управління спільним аграрним підприємством представлений на рис. 1.

Логічну структуру формування стратегічної поведінки аграрного підприємства для варіанта прийнятого управлінського рішення можна представити у вигляді схеми (рис. 2).

Дана послідовність являє собою процес стратегічного управління підприємствами аграрного сектора, найважливішою частиною якого є стратегічне планування, що включає всі етапи до реалізації стратегії:

1. Місія. Місія будь-якого підприємства визначає ту базу потребу, заради задоволення якої й існує



Рис. 1. Алгоритм розроблення процесу стратегічного управління спільним аграрним підприємством

Етапи формування стратегічної поведінки спільних аграрних підприємств	
→	Визначення місії спільного аграрного підприємства
→	Формулювання цілей і завдань функціонування спільного аграрного підприємства
→	Аналіз і оцінка зовнішнього середовища
→	Розроблення й аналіз стратегічних альтернатив
→	Аналіз та оцінка внутрішнього середовища спільного аграрного підприємства
→	Вибір стратегії
→	Реалізація стратегії
→	Оцінка і контроль реалізації стратегії

Рис. 2. Схема формування стратегічного управління спільними аграрними підприємствами

підприємство. Місія являє собою початковий етап стратегічного планування, а отже, й стратегічного управління. Значення цього етапу важко переоцінити, тому що неправильно або неточно сформульована місія може відвести підприємство АПК у сторону від його основної діяльності, не даючи йому повністю реалізувати свій потенціал, тобто призводить до втрат, і навпаки, коректно визначена місія пов'язує в єдине ціле діяльність підприємства аграрного сектора на різних сегментах ринку, при цьому всі сфери діяльності збагачують і доповнюють одна одну, надаючи підприємству можливість отримати максимальний прибуток [1, с. 87].

2. Цілі і завдання функціонування спільного підприємства. Цілі, переслідувані тим чи іншим спільним аграрним підприємством, носять індивідуальний характер і повинні бути досягнуті до чітко визначеного терміну, оскільки мета без тимчасових обмежень перетворюється в гасло. За своїм змістом мету необхідно сформулювати гранично чітко, однозначно і не залишати можливостей для різночитань. Реалізовані підприємством цілі можуть бути класифіковані за різними ознаками. Наведена класифікація цілей у табл. 1 не є вичерпною, оскільки кількість ознак може бути збільшено. Тим не менше, вона досить повно відображає склад основних різновидів цілей підприємства.

Сформульовані цілі в подальшому втілюються у життя за допомогою реалізації відповідних завдань, які повинні бути конкретними, вимірюваними, спрямованими на вчинення певних практичних дій, реалістичними, враховувати ресурси часу і фінансів, якими володіє підприємство.

3. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища. Аналіз зовнішнього середовища передбачає дослідження двох її компонентів: макросередовища та безпосереднього оточення. Аналіз макросередовища включає вивчення впливу на аграрне підприємство таких компонентів середовища, як стан економіки, правове регулювання, політичні процеси, природне середовище і ресурси, соціальний і культурний складники суспільства, науково-технологічний рівень, інфраструктура.

Безпосереднє оточення аналізується за такими основними компонентами, як покупці, постачальники, конкуренти, ринок робочої сили, фінансово-кредитні організації. Аналіз внутрішнього середовища спільного аграрного підприємства дає змогу визначити внутрішні можливості і потенціал, на які воно може розрахову-

Таблиця 1

Класифікація цілей спільного аграрного підприємства за найбільш важливими ознаками цілей

Ознаки класифікації	Цілі спільного аграрного підприємства				
	Короткострокові (поточні)		Довгострокові (перспективні)		
За періодом (горизонту) цілепокладання	Короткострокові (поточні)		Довгострокові (перспективні)		
За кількістю одночасно реалізуються цілей	Одна головна (домінуюча) мета	Невелика кількість цілей (2-3)	Багато цілей (більше 3)		
За рівнем пріоритетності	Рівноправні мети (які надають приблизно однаковий вплив на економіку підприємства)		Цілі, в складі яких виділено пріоритетні (або про ранжирування в порядку убавання важливості для підприємства)		
За реальністю здійснення	Що передбачають реальну реалізацію		Декларативні, призначені для громадськості		
За видом (характером) виконання	Виробничі	Економічні	Маркетингові	Соціальні	Екологічні

вати в конкурентній боротьбі в процесі досягнення. Внутрішнє середовище досліджується за напрямками: дослідження та розробки, виробництво, маркетинг, джерела. Проведений у стратегічному плануванні аналіз спрямований на виявлення загроз і можливостей, які можуть виникнути у зовнішньому середовищі по відношенню до підприємства, сильних і слабких сторін, якими воно володіє. Цей етап є великою цінністю, оскільки для того щоб досягти поставлених цілей, керівництво підприємства аграрного сектора має вільно орієнтуватися на ринку і володіти ситуацією [2, с. 211].

4. Процес вибору стратегії розвитку підприємства аграрного сектора. Після того як буде реалізовано всі вищезгадані етапи стратегічного управління, починається процес вибору безпосередньо стратегії розвитку.

Система стратегій підприємства включає в себе три рівні прийняття стратегічних рішень: загальний, або корпоративний; діловий, або конкурентний; функціональний. Корпоративна стратегія, яка також називається загальною, базовою або портфельною, показує напрям розвитку підприємства у цілому. Ділові стратегії, відомі також як конкурентні, отримують, як правило, втілення в бізнес-планах, описують спосіб досягнення конкурентних переваг на обраному (на корпоративному рівні) товарному ринку. Дана стратегія спрямована на поліпшення конкурентної позиції окремих товарів, вироблених аграрним підприємством. Функціональні стратегії конкретизують дії відділів і служб на рівні виробничих підрозділів аграрного підприємства. Кожна функціональна структура (виробництво, персонал, фінанси, маркетинг, НДДКР) планують свій спосіб досягнення корпоративної і ділової стратегії, а отже, місії та цілей організації.

З урахуванням обраних корпоративних і ділових стратегій будуються функціональні стратегії аграрного підприємства, які визначаються у сфері маркетингу, збуту, виробництва, інвестицій, фінансів і персоналу відповідно до цілей ділової стратегії. Їх розроблення здійснюється не тільки фахівцями з планування, а й керівництвом середньої та нижньої ланок. Таким чином, ми розглянули центральний етап процесу розроблення стратегічного поведінки – планування. Узагальнено схематично дії, що виконуються на етапі планування, і виділимо сукупність результатів, які необхідно отримати як вихідні дані для етапу реалізації стратегії підприємства (рис. 4).

Варіанти стратегії обмежуються чотирма альтернативними стратегіями, це:

1. Стратегія розширення. Організація орієнтується на велике збільшення масштабів активності в рамках певної місії шляхом освоєння нової продукції, нових ринків або нової технології. Ухвалення стратегії розширення зазвичай вимагає значних інвестицій і часто пов'язане з великими ризиками.

2. Стратегія стабілізації. Організація націлена на поступове нарощування поліпшень в оперативну діяльність, про-

довжуючи працювати згідно зі своєю місією. Стратегія стабілізації не означає, що організація «нічого не хоче робити».

3. Стратегія економії. Активність організації спрямована на ліквідацію збиткових або маловигідних операцій у рамках діючих цільових установок. Цей вид стратегії береться організацією на озброєння як тимчасовий захід під час вирішення специфічного кола проблем.

4. Комбінована стратегія. Організація здійснює дві або три перераховані стратегії. Переважно це робиться в різних господарських одиницях. Кожен з основних видів стратегії має два варіанти, що враховують внутрішні і зовнішні аспекти діяльності організації.



Рис. 3. Система стратегій розвитку спільного аграрного підприємства



Рис. 4. Процес розроблення стратегічної поведінки спільних аграрних підприємств

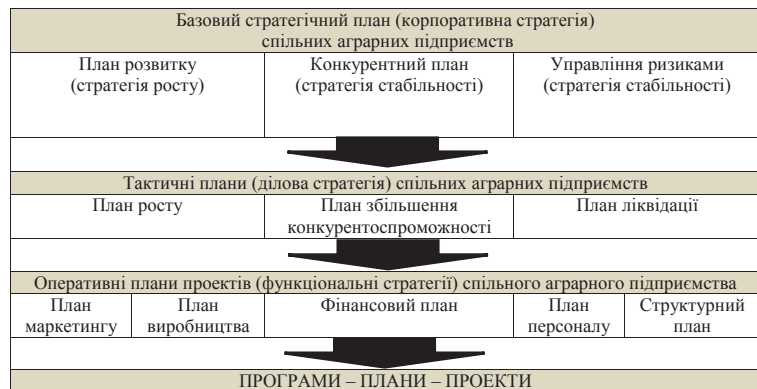


Рис. 5. Система планів спільних аграрних підприємств

Реалізація стратегії дає змогу відповісти на питання, за допомогою яких ресурсів, ким, коли й як можуть бути виконані цілі аграрного підприємства. Характер дій, що забезпечують ефективність досягнення заданих цільових параметрів, залежить від особливостей управління тим чи іншим аграрним підприємством і може тим чи іншим чином варіюватися. У даному алгоритмі пропонується така послідовність реалізації стратегії: розроблення планів → проведення структурних змін → формування бюджетів.

Система планів аграрних підприємств носить комплексний, послідовний, взаємозалежний і водночас індивідуальний характер. Кожен господарюючий суб'єкт може самостійно визначати структуру, зміст, форму планів, а також основні підходи і методи їх розроблення та реалізації. Однак тільки розроблення системи планів для ефективної реалізації зазначеної стратегічної поведінки недостатньо. Тут може виникнути проблема роз'єднаності системи планів і системи управління. Зокрема, розширення сфери господарської діяльності та вихід на нові ринки вимагають залучення додаткового персоналу. І навпаки, вихід із неперспективних зон господарювання і закриття нерентабельних аграрних виробництв призводять до скорочення кадрів [3, с. 56].

Наступним кроком на шляху реалізації стратегії є формування бюджету. Тут основні підходи і принципи, що застосовуються до розроблення бюджетів, збігаються з принципами побудови організаційного управління. Йдеться про те, щоб бюджети всіх рівнів підпорядкувати загальній цілі розвитку підприємства і не допустити протиставлення і невідповідності фінансового забезпечення одних підрозділів іншим планам. Те, наскільки добре виконавці стратегії пов'язують розподіл бюджету з потребами стратегії, може сприяти або, навпаки, перешкоджати процесу її реалізації. За недостатнього фінансування організаційні одиниці не зможуть виконати свою частину стратегічного плану належним чином. Навпаки, зайве фінансування може призвести до невиправданих перевитрат ресурсів аграрного підприємства і знизить його загальну фінансову ефективність. Бюджет, як відомо, допомагає не тільки планувати діяльність, а й стежити за ефективністю реалізації робіт і отриманням прибутку в підрозділах. На початку звітного періоду бюджет – це план або стандарт. У кінці він виконує роль вимірника, що дає змогу порівнювати отримані результати із запланованими, щоб поліпшити подальшу діяльність. Іншими словами, бюджет виконує функції планування стратегії і контролю її реалізації, а також оцінки досягнутих стратегічних орієнтирів і аналізу шляхів поліпшення використання ресурсів для майбутніх стратегій. Бюджет аграрного підприємства, реалізуючи вироблену систему планів, відображає організаційно-структурні особливості підприємства

і найбільш ефективно сприяє досягненню коротко-строккових і довгострокових цілей підприємства.

Таким чином, ми розглянули етап реалізації стратегії, який створює основу у формі планів, структури і бюджетів для виконання поставлених цілей і завдань. Одночасно ця група заходів є основою для проведення оцінки і контролю ефективності досягнення висунутих (на етапах аналізу і планування) стратегічних орієнтирів.

Контроль реалізації стратегії. Основні цілі контролю реалізації стратегії, відповідно до наявних принципів, полягають у забезпеченні єдності рішення і виконання, попередженні можливих помилок і недоробок, своєчасному виявленні відхилень від заданого напрямку, ефективному досягненні поставлених завдань у встановлені терміни. А головною метою контролю є виявлення внутрішніх резервів, що дають змогу поліпшити діючу систему прийняття рішень і пошук шляхів підвищення ефективності управління підприємством у цілому.

Таблиця 2

Послідовність формування стратегічної поведінки

Етап	Основне вирішуване питання	Результат
Аналіз	В яких умовах функціонує спільне агропідприємство в даний час? Які його реальні та бажані перспективи розвитку в майбутньому?	Формування цілей
Планування	Яким найбільш ефективним способом можна досягти поставленої мети? Що для цього необхідно зробити?	Постановка завдань
Реалізація	За допомогою яких ресурсів, ким, коли й як можуть бути виконані цілі агропідприємства?	Формування бюджету
Контроль	Які можливі внутрішні резерви, що дають змогу поліпшити діючу систему прийняття рішень? Які необхідно ввести корективи, щоб досягти обраного на стратегічній орієнтир?	Оцінка і коригування стратегічної поведінки

У табл. 2 узагальнено ключові етапи і представлено основні питання, які вирішуються на кожному з даних етапів, а також ключові результати, які необхідно отримати як вихідні дані для подальших дій.

Загалом виділяються такі основні види контролю, як попередній (полягає у встановленні правильності формулювання цілей і стратегій), спрямований (управління реалізацією стратегії з урахуванням несподіваних змін, які відбуваються занадто швидко, щоб бути врахованими під час розроблення стратегічного плану) і підсумковий (тип контролю, спрямований на оцінку й аналіз ефективності досягнення висунутих цілей і завдань) [1, с. 147].

У цьому дослідженні розглянуто основні сучасні підходи до розроблення стратегії. Послідовність усіх дій, що робляться, зведена до чотирьох ключових етапів: аналізу, планування, реалізації і контролю.

Висновки. Узагальнюючи все вищевикладене, можна виділити, що загальна структура розвитку методології стратегічного управління – окреме теоретичне завдання, вирішення якого може за певних умов дати відповіді на всі представлені вище проблемні питання. У практичному ж плані дана структура дає змогу орієнтуватися у виборі конкретного мето-



Рис. 6. Структура бюджету спільних аграрних підприємств

дологічного підходу для вирішення конкретної практичної системної проблеми та завдання на певному етапі стратегічного управління. На думку автора, сутність формування стратегічного поведінки аграрного підприємства полягає у визначенні напрямку розвитку, розробленні системи заходів щодо ефективного наближення до обраного орієнтиру, а також оцінці й контролі процесу реалізації обраної стратегії. У цьому контексті основне значення має поведінка спільного аграрного підприємства на ринку.

УДК 331.105:658.3

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Шестопап Ю.Т. Стратегический менеджмент: [учеб. пособ.] / Ю.Т. Шестопап, В.Д. Дорофеев, Н.Ю. Шестопап. – Пенза: ПГУ, 2005 – 560 с.
2. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: [учебник для вузов] / А.А. Томпсон; пер. с англ. под ред. М.И. Зайцева, М. Соколовой. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 349 с.
3. Забелин П.В. Основы стратегического управления / П.В. Забелин, Н.К. Моисеева; 2-е изд. – М.: Маркетинг, 1998.

Старинець О.Г.

*кандидат політичних наук, доцент кафедри менеджменту
Державного університету телекомунікацій*

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ

У статті розкрито основні напрями діяльності телекомунікаційних підприємств. Визначено їх місце на ринку телекомунікаційних послуг України. Проведено аналіз ринку телекомунікаційних послуг України та окреслено основні тенденції. Запропоновано напрями розвитку телекомунікаційних підприємств.

Ключові слова: телекомунікаційні підприємства, ринок телекомунікаційних послуг, тенденції, напрями розвитку, послуги зв'язку.

Старинець А.Г. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ НА РЫНКЕ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ УСЛУГ УКРАИНЫ

В статье раскрыты основные направления деятельности телекоммуникационных предприятий. Определено их место на рынке телекоммуникационных услуг Украины. Проведен анализ рынка телекоммуникационных услуг Украины и очерчены основные тенденции. Предложены направления развития телекоммуникационных предприятий.

Ключевые слова: телекоммуникационные предприятия, рынок телекоммуникационных услуг, тенденции, направления развития, услуги связи.

Starynec O.G. ANALYSIS OF ACTIVITY OF ENTERPRISES AT THE MARKET OF TELECOMMUNICATION SERVICES IN UKRAINE

Basic directions of activity of telecommunication enterprises are exposed in the article. Their location is determined at the market of telecommunication services in Ukraine. A market of telecommunication services of Ukraine is analyzed and basic tendencies are outlined. Directions of development of telecommunication enterprises are proposed.

Keywords: telecommunication enterprises, market of telecommunication services, tendency, direction of development, service of connection.

Постановка проблеми. У сьогоденних умовах діяльності кожне підприємство прагне зайняти конкурентну позицію на ринку. Особливо актуальним це питання є для телекомунікаційних підприємств, оскільки ця галузь постійно розвивається і не може залишатися на досягнутому рівні. З цією метою доцільно здійснювати оцінку своїх можливостей для подальшого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями аналізу ринку телекомунікаційних послуг сьогодні займається досить значна кількість як науковців, так і практиків в Україні та за її межами. Серед таких можна відзначити Е. Голубицьку, О. Степаненко, С. Таракановського, М. Постолатій, К. Абаєва, І. Балабанова, С. Усика та інших.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз діяльності підприємств на ринку телекомунікаційних послуг України та розроблення основних напрямів їх розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні сфера зв'язку та інформатизації України – це 86 377 суб'єктів господарювання різних форм власності, що здійснюють діяльність у сфері зв'язку та інформатизації; 298 000 зайнятих у сфері зв'язку

та інформатизації; 9523 суб'єкти господарювання, які здійснюють діяльність у сфері ІТ; 4255 операторів та провайдерів, що внесені до Реєстру операторів, провайдерів телекомунікацій; 2973 оператори, що мають ліцензії на певний вид діяльності у сфері телекомунікацій; 2892 суб'єкти господарювання, що надають послуги доступу до Інтернету; 148 вищих навчальних закладів, що здійснюють підготовку фахівців для сфери ІКТ; 67,5 млрд грн – обсяг доходів від надання послуг сфери зв'язку та інформатизації; 52,4 млрд грн. – обсяг доходів від реалізації послуг зв'язку; 15,1 млрд грн – обсяг реалізованих послуг у сфері інформатизації [1].

У 2016 році доходи від надання послуг зв'язку становили 61 911,2 млн грн., що на 10,8% більше, ніж у 2015 році.

Доходи від надання телекомунікаційних послуг у 2016 році становили 56 966,9 млн. грн., що на 6115,1 млн грн. більше, ніж у 2015 році, водночас доходи від надання послуг поштового зв'язку збільшилися на 571,1 млн грн. У структурі доходів від надання послуг зв'язку питома вага доходів від надання телекомунікаційних послуг у 2016 становила 92,0%, водночас питома вага доходів від надання послуг поштового зв'язку становила 8,0% [2].