

ФОРМУВАННЯ УСПІШНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Дослідження чинників, регулярної зміни законів, державного ладу, економічного, політичного, соціального та екологічного середовища на сьогоднішній день є основним у контексті подій останніх двох років. Зовнішнє середовище стрімко змінюється, тому не завжди сільськогосподарські виробники встигають підлаштувати своє виробництво під зазначені зміни.

Метою нашого дослідження є виявлення проблем та практичних аспектів формування стратегій аграрних підприємств.

Першою проблемою сучасного стратегічного управління є те, що за даних умов виникає необхідність у складних і детальних стратегіях. Представник однієї з десяти стратегічних шкіл (школи моделювання) К. Ендрюс наводить аргументи на користь стратегій як простих інформуючих ідей, а Р. Паскаль в дусі школи навчання критикує американців за спрощене розуміння стратегії. З одного боку, складна стратегія призведе до більш успішних результатів, покращаться показники підприємства на фінансовому, виробничому, технологічному рівнях, але мінусом є «короткочасність» даної стратегії, оскільки вона стає неактуальною за умов зміни зовнішнього середовища.

Стратегія має стати гнучкою, відкритою до непередбаченого, залишаючи для нього місце. Тому в стратегічному плануванні величезна роль відводиться здатності компанії працювати з майбутнім, створювати образ бажаного майбутнього, проектувати і реалізовувати нові інноваційні бізнес-моделі своєї компанії і тим самим змінювати правила гри в галузі.

Стратегічне управління має низку особливостей: воно не може дати гарантій у виконанні прогнозів; здійснення процесу стратегічного управління потребує великих витрат, ресурсів та часу; більша частина управління полягає у втіленні стратегічного плану в життя, що передбачає побудову необхідної організаційної культури, системи мотивації та організації праці, утворення певної гнучкості управління в організації.

Ще один аспект стратегічного управління полягає в тому, що зростання не дорівнює розвитку. Зростання – це збільшення маси однорідних елементів, розвиток – зміна елементного складу і способів їхнього з'єднання. Якщо компанія відкрила нову філію, це тільки зростання. Розвиток починається з інновацій. І це не лише технологія чи новий продукт. Це зміни методів управління, способів організації праці й отримання нових ідей, перетворення групи керівників в управлінську команду. Інноваційний потенціал компанії розглядають як головний стратегічний ресурс.

У якості доповнюючої до попередньої, можна назвати другу проблему формування успішної стратегії на підприємстві — це відсутність інформаційного забезпечення, яке і забезпечує адаптацію підприємства та готовність до змін.

На сьогоднішній день інформацію можна характеризувати вже як важливий ресурс, що дозволяє підприємству зміцнювати свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Адаптацію слід інтерпретувати в широкому сенсі слова. Вона охоплює всі дії стратегічного характеру, які покращують відносини компанії з її оточенням. Компаніям необхідно пристосовуватися і змінювати свою поведінку як у зв'язку з наявними у зовнішньому середовищі сприятливим можливостям, так і у зв'язку з несприятливими змінами, що породжують небезпеку.

Адаптація до зовнішнього середовища передбачає вивчення та аналіз середовища в поточний момент і прогнозування можливих змін середовища, які можуть торкнутися організацію в майбутньому.

Третя проблема полягає у нестабільності процесів, що відбуваються в економіці України. Вони створюють враження про неможливість оцінки майбутніх шансів і загроз, тобто унеможливають планування.

Також як перешкода до успішного впровадження стратегії є конфлікт інтересів що може виникнути на підприємстві. Кожен з менеджерів підходить до стратегічних змін зі своїми цілями. Тут переплітаються як особисті інтереси, так і професійні. Тому, для того щоб розробка стратегічного плану все ж пройшла ефективно, багатьом вітчизняним сільськогосподарським підприємством потрібно почати з налаштування комунікацій.

Звідси впливає ще один аспект, — складність переключитися з операційних завдань на стратегічні. Тому лідер групи стратегічного планування повинен пояснити персоналу, що крім «сьогодні» існує «завтра», і якщо не думати про проблеми зараз, можна виявитися не готовим до їх виникнення в майбутньому.

На вирішення стратегічних завдань також важко перемикаються управлінці, оскільки у них виникає думка насамперед про те, що через п'ять-десять років вони вже не будуть працювати в компанії. Проте менеджер повинен робити все для того, щоб організація була успішна, незалежно від терміну своєї роботи в ній, адже уміння працювати з майбутнім свідчить про певний рівень зрілості управлінської команди. Але варто відзначити, що цього важко домогтися від нинішніх підприємств.

Небажання керівництва розробляти стратегію, недооцінка її значення та відмова брати на себе відповідальність за наслідки досягнення чи недосягнення мети є наступною проблемою. Даний пункт певним чином впливає з попередньої проблеми, оскільки головним «недугом» більшої частини підприємців та фермерів на сьогоднішній день є, те що вони «живуть» одним днем, а якщо бути більш точнішим то одним роком (до зібрання врожаю та отримання прибутку). На даний час у сільському господарстві це велика проблема, адже ніхто не піклується про землю, про підтримання їх родючості, впровадження сівозміни. Після набуття країною незалежності, її набули і підприємці, проте цю незалежність вони використовують лише для задоволення своїх потреб, не замислюючись про проблеми які виникнуть у майбутньому.

Як негативний фактор у формуванні стратегії, можна виділити низьку кваліфікацію керівників і персоналу планових служб, які не знають сучасних методів планування або не вміють їх застосовувати. Звичайно стратегічне управління у більшості українських підприємств, у тому числі і сільськогосподарських, розвивається лише теоретично, але є компанії, які впевнено крокують шляхом успіху та розвитку.

Стратегічне управління в аграрних підприємствах повинно враховувати особливості агропромислового виробництва, які полягають у наступному. По-перше, створення продукту у сільськогосподарському виробництві здійснюється під впливом не тільки знарядь, предметів праці та робочої сили, а й природних умов. Прийняття управлінських рішень є надзвичайно складним процесом, що відбувається за умов підвищеної невизначеності та ризику. По-друге, технологія вирощування сільськогосподарської продукції має чітку послідовність виконання певних етапів робіт та є складною. Кінцевий результат діяльності підприємств АПК залежить від своєчасного і чіткого дотримання технології. Тому, управлінські рішення приймаються у межах технологічних карт. По-третє, тривалість виробничого циклу сільськогосподарських підприємств, яка може сягати кількох років (при посадці багаторічних насаджень), впливає на тривалість виходу їх з кризової ситуації (більше двох років) і складність управління нею. По-четверте, значного збільшення обсягів продукції можна досягти, застосовуючи інтенсивні технології та ефективне управління операційною системою. При цьому важливу роль має відігравати оперативний облік, аналіз і контроль, які повинні проводитися управліннями на кожній стадії технологічного процесу. По-п'яте, велике значення в управлінні агропромисловими формуваннями має характер продукції. Управлінням необхідно своєчасно виявляти низькорентабельне виробництво, скорочувати його і водночас розгорнути виробництво високорентабельної продукції та вчасно диверсифікувати свою діяльність.

Як приклад еталону можна привести компанію ТОВ СП «Нібулон», яка підтверджує відданість принципам динамічного розвитку, принципам формування стратегічної політики, методів оперативного управління виробництвом і економікою, постійно вдосконалюється.

Для компанії характерний пошук найбільш ефективних механізмів стратегічного планування, управління розгалуженим і складним, багатопрофільним підприємством. Один з етапів — початок впровадження комплексного проекту, основною метою якого є досягнення ефективної організації системи управління, консолідації виробничих процесів, об'єднання всіх напрямів діяльності в єдиній інформаційній системі. Також на початку 2015 року ТОВ СП «Нібулон» має за мету нарощувати темпи будівництва нових несамохідних суден компанії. Даний проект, NBL-91, дозволить компанії значно збільшити обсяги перевезень водними артеріями України. Паралельно із несамохідними суднами на суднобудівному підприємстві аграрної компанії триває будівництво і нових буксирів – проекту 121. З початку експлуатації нових одиниць флоту «Нібулон» продовжить втілювати у життя ефективну стратегію розвитку вантажного флоту в Україні.

Також до групи стратегічно розвинених підприємств можна віднести компанію «Мрія Агрохолдинг» — одну з найбільших агрокомпаній України. У 2013 році компанія розмістила Єврооблігації на \$400 мільйонів. А також були відкриті Механікшкола, Українська бухгалтерська школа та Агро МВА. Проте незважаючи на певні економічні проблеми, які виникли у компанії станом на січень — лютий 2015 року, все ж можна сказати, що ситуація владнається разом з тим покращивши всі показники розвитку агрохолдингу. Для відновлення фінансової стійкості та «Мрія» залучила навіть фінансових консультантів світового лідера у сфері альтернативних інвестицій Blackstone Group International Partners LLP.

Отже, в цілому підґрунтя для розвитку стратегії та стратегічного управління підприємствами є, відсутні лише впевненість в результатах, та в майбутньому становищі країни. Проте потрібно мати на увазі, що стратегічне планування є необхідною складовою діяльності підприємства, яке хоче досягти значних результатів і бути конкурентоспроможним на світовому ринку.