



УДК 631.15:631.145

Шабінський О.В.*доктор економічних наук, професор,
Харківський національний технічний університет сільського господарства
імені Петра Василенка***Фурдак М.М.***кандидат економічних наук, старший викладач
Херсонського державного університету***Жуков А.В.***кандидат економічних наук, викладач
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця*

ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ПРОЦЕСІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

Стаття присвячена визначенню методів стратегічного управління у процесі забезпечення економічної безпеки підприємств аграрного сектору. Розглянуто проблеми стратегічного управління та їх вплив на економіку агропідприємств. Досліджено питання впливу методів стратегічного управління на середовище підприємств, що впливає на забезпечення їх економічної безпеки.

Ключові слова: зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, стратегічне управління, стратегічна альтернатива, реформування стратегічного управління.

Шабинский А.В., Фурдак М.М., Жуков А.В. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ АГРАРНОГО СЕКТОРА

Статья посвящена определению методов стратегического управления в процессе обеспечения экономической безопасности предприятий аграрного сектора. Рассмотрены проблемы стратегического управления и их влияние на экономику агропредприятий. Исследован вопрос влияния методов стратегического управления на среду предприятий, что влияет на обеспечение их экономической безопасности.

Ключевые слова: внешняя среда, внутренняя среда, стратегическое управление, стратегическая альтернатива, реформирование стратегического управления.

Shabinsky A.V., Furdak M.M., Zhukov A.V. USE OF METHODS OF STRATEGIC MANAGEMENT IN THE PROCESS OF ENSURING ECONOMIC SAFETY OF ENTERPRISES OF THE AGRARIAN SECTOR

The article is devoted to the definition of methods of strategic management in the process of ensuring the economic security of enterprises of the agrarian sector. The problems of strategic management and their influence on agribusiness economics are considered. The question of influence of methods of strategic management on the environment of enterprises is investigated, which influences on ensuring their economic safety.

Keywords: external environment, internal environment, strategic management, strategic alternative, reform of strategic management.

Постановка проблеми. Економічні процеси та явища, що формують рівень економічної безпеки аграрного сектору на макро-, мезо- та мікрорівнях, включають зовнішні та внутрішні чинники. Їх аналіз є передумовою ефективності стратегічного управління як складника керування економічною безпекою. Вони впливають на забезпечення економічної безпеки аграрного сектору економіки на рівні агроформувань, що можна розглядати як основу безпеки цього сектору. Аналіз середовища, яке включає зовнішні та внутрішні чинники, виконує низку функцій у діяльності сільськогосподарського підприємства: з позиції стратегічного планування – покращує урахування найбільш важливих факторів, що впливають на економіку організації та її майбутнє; з позиції політики підприємства – допомагає створити про себе найкраще враження; з позиції поточної діяльності – забезпечує інформацією, що необхідна для найкращого виконання робочих функцій.

У цьому аспекті дослідження питань впливу методів стратегічного управління на середовище підприємств, що впливає на забезпечення їх економічної безпеки, є надзвичайно актуальними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам стратегічного управління та їх впливу на економіку агропідприємств присвячені праці багатьох учених. Серед них заслуговують на увагу роботи

Л. Аакера, Р.Р. Августина, Р. Акоффа, Б.М. Андрушківа, О.Є. Кузьміна, Л.В. Гуцаленка, В.О. Данильченко, О. І. Козляківської, Г.А. Пастернака-Таранушенка, А. І. Сухорукова та ін. Аналіз різних теорій, викладених у цих та інших дослідженнях, вказує на необхідність узагальнення і систематизації накопиченого в цих питаннях досвіду та виділення проблем, що торкаються методів стратегічного управління в аграрному секторі вітчизняної економіки.

Постановка завдання. Метою завдання є визначення методів стратегічного управління у процесі забезпечення економічної безпеки підприємств аграрного сектору.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз середовища сільськогосподарського підприємства, що є передумовою ефективності стратегічного управління як складника керування економічною безпекою, – це процес визначення критично важливих елементів внутрішнього і зовнішнього середовищ, які можуть вплинути на здатність підприємства досягати своїх цілей – забезпечення економічної безпеки аграрного сектору економіки на рівні агроформувань, що можна розглядати як основу безпеки цього сектору економіки. Середовище існування сільськогосподарського підприємства умовно можна поділити на дві частини: зовнішнє – по відношенню до підприємства, і суто внутрішнє середовище, пов'язане зі структурою підприємства [15].

У сучасній економічній літературі зовнішнє середовище підприємства розглядається як складна багаторівнева структура, елементи кожного рівня якої формуються під впливом власних факторів та різноманітним чином впливають на діяльність сільськогосподарського підприємства [10]. Під час оцінки факторів зовнішнього середовища автори Б.М. Андрушків та О.Є. Кузьмин [3] пропонують враховувати їхні характеристики, такі як взаємозалежність усіх факторів зовнішнього середовища – зміна одного фактора може привести до зміни інших; складність зовнішнього середовища – значна кількість факторів, великий спектр їх значень; рухомість зовнішнього середовища – швидкість зміни оточення підприємства; невизначеність зовнішнього середовища – обмеженість інформації та багатогранність зовнішнього середовища – відображення різних подій та аспектів. При цьому вчені виділяють такі фактори зовнішнього середовища, як зміни в законодавчо-нормативних актах та в податковому законодавстві; державна політика (внутрішні реформи, стабільність країни, напрями зовнішньої політики тощо); економічні і соціальні фактори (рівень розвитку господарства, інвестиційна привабливість країни, рівень заробітної плати в країні, в галузі); структура та ціна робочої сили в країні, в регіоні, культурний рівень суспільства; а також природні фактори – вимерзання посівів, засуха, зливи, інфекційні захворювання худоби [1; 3, 4; 7].

Необхідність дослідження проблеми взаємодії підприємства і зовнішнього середовища з метою забезпечення економічної безпеки на рівні галузі зумовлена формуванням нової концепції управління підприємством як відкритої системи, внутрішня стабільність та економічна безпека якої залежить від умов зовнішнього середовища. Навіть якщо в самому підприємстві не відбувається ніяких змін, постійні загрози навколишнього середовища чинять суттєвий вплив на результати його діяльності [8]. Зазначене стосується насамперед аналізу діяльності агропідприємств, що напряму впливає на економічну безпеку в країні. Так, обсяги виробництва сільськогосподарської продукції в Україні як у натуральному, так і у грошовому еквіваленті в перерахунку у постійних цінах 2010 року за період із 1990 р. по 2015 р. скоротилися на 15,3%. Аналізуючи ж динаміку обсягів продукції сільського господарства за період 2010–2015 рр., ми встановили зростання обсягів виробництва у 2015 році порівняно з 2010 роком: загалом у сільському господарстві – на 27,7%, продукції рослинництва – на 39,7%, продукції тваринництва – на 6,1%. Водночас 2015 рік характеризується спа-

дом виробництва продукції сільського господарства порівняно з попереднім 2014 роком на 4,8%, 5,2% та 3,7% відповідно до вищенаведеної градації [16].

Загальну ситуацію у сфері продовольчого споживання можна розглядати як зовнішнє середовище, у якому забезпечується економічна безпека аграрного підприємства (табл. 1).

Аналіз внутрішнього середовища підприємства дає змогу виявити сильні і слабкі сторони підприємства. Для цього необхідно проводити так звані SWOT-аналіз, який хоча і не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. Він дає можливість формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей. Розглядають такі списки наборів характеристик сильних і слабких сторін підприємства, загроз та можливостей внутрішнього середовища, які мають стосунок до забезпечення економічної безпеки підприємств аграрного сектору.

1. Сильні сторони, такі як компетентність; наявність фінансових ресурсів; кваліфікація співробітників; репутація у покупців; лідерство на ринку; захищеність від конкуренції; сучасні технології; переваги в області витрат обігу; наявність інноваційних можливостей; встановлений і перевірений часом менеджмент.

2. Слабкі сторони, такі як відсутність чітких і конкретних стратегічних напрямів; погіршення конкретної позиції; застаріле обладнання; порівняно низька прибутковість; недостатній управлінський талант і поверхнєве володіння проблемами; недостатня компетентність і кваліфікація працівників тощо.

3. Можливості, такі як вихід на нові сегменти ринку; розширення виробничих ліній; збільшення різноманітності у взаємопов'язаних видах продукції; випуск на ринок супутніх товарів; прискорене зростання ринку.

4. Загрози, такі як можливість появи нових конкурентів; збільшення продажу товарів-замінників; несприятлива політика уряду; зростання конкурентного тиску; регресія і затухання ділового циклу та ін.

Схема пошуку внутрішніх причин економічної кризи в діяльності аграрних підприємств показана нами на рис. 1.

Після проведення аналізу зовнішнього і внутрішнього середовищ виникає необхідність у другому етапі аналізу – необхідно дати загальну оцінку дії зовнішнього і внутрішнього середовищ. На цьому етапі дається оцінка дії всіх факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ, визначається позиція під-

Таблиця 1

Споживання основних продуктів харчування на 1 особу за рік, кг

Найменування продуктів	Фактичне споживання			Раціональна норма споживання	2015 р. у % до		
	1990 р.	2014 р.	2015 р.		1990 р.	2014 р.	норми споживання
М'ясо та м'ясопродукти	68,2	54,0	51,0	83,0	74,8	94,4	61,5
Молоко та молочні продукти	373,2	223,0	210,0	380,0	56,3	94,2	55,3
Яйця, шт.	272	310	280	290	102,9	90,3	98,3
Риба	17,5	11,1	8,6	20,0	51,4	77,5	45,0
Цукор	50,0	36,0	36,0	38,0	72,0	100,0	94,7
Олія	11,6	13,1	12,3	13,0	106,0	93,9	94,6
Картопля	131,0	141,0	138,0	124,0	105,3	97,9	112,3
Овочі та баштанні	102,5	163,0	161,0	161	157,0	98,8	100,0
Плоди та ягоди	47,4	52,0	51,0	90,0	107,6	98,1	56,7
Хлібні продукти	141,0	109,0	103,0	101,0	73,0	94,5	102,0

*Розраховано на підставі [16]

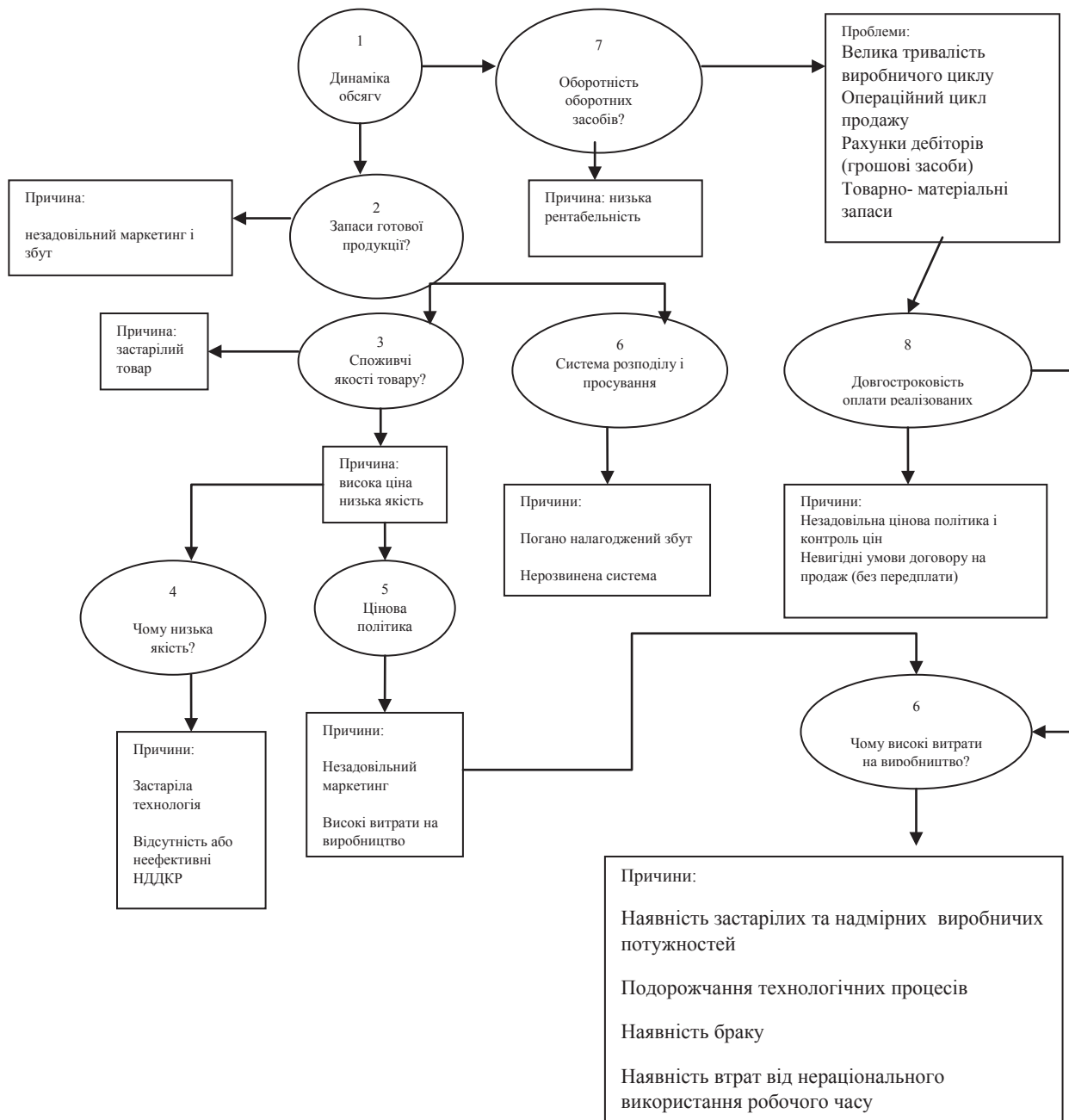


Рис. 1. Схема пошуку внутрішніх причин економічної кризи в діяльності аграрного підприємства

приємства на ринку, виявляються ситуації і стратегічні завдання, можливі (альтернативні) способи їх рішення. Стратегічні альтернативи – набір різних варіантів стратегії, які дають можливість досягти забезпечення економічної безпеки аграрного сектору на рівні підприємства, в межах вибраного напрямку й обмежень на використання ресурсів [14]. На основі вивчення досліджень різних авторів та в результаті власних досліджень можна запропонувати такі стратегічні альтернативи.

1. Обмежене зростання. Для цієї стратегічної альтернативи характерне встановлення цілей від досягнутого з коригуванням на рівень інфляції. Це найбільш зручний і найменш ризикований спосіб дій.

2. Зростання. Здійснювати його пропонується шляхом щорічного збільшення рівня короткотермі-

нових і довготермінових цілей порівняно з рівнем показників минулого року.

3. Скорочення. Це ліквідація матеріальних запасів і активів та заборгованості, що дає можливість переключитися в перспективі на більш вигідні види діяльності; скорочення і переорієнтація, коли скорочення одних виробництв дає можливість збільшити прибутковість інших.

4. Поєднання. Це – стратегія поєднання попередніх альтернатив, яких притримуються великі підприємства, що активно діють у декількох галузях [2].

Після розгляду всіх стратегічних альтернатив необхідно здійснювати вибір конкретної стратегії. Стратегічний вибір повинен бути визначеним, конкретним і однозначним, адже це своєрідний фільтр, за допомогою якого визначають найпривабливішу

стратегію з набору сформованих стратегічних альтернатив [11].

Ще один варіант здійснення процесу аналізу альтернатив і вибору стратегії управління – розробка стратегії управління, що дає змогу досягти поставлених цілей; доведення стратегії управління до рівня адекватності цілям розвитку підприємства і формування загальної стратегії; аналіз альтернатив у межах вибраної загальної стратегії управління підприємства; оцінка ступеня їх придатності для досягнення головних цілей.

Під час вибору стратегії управління рекомендується враховувати такі ключові чинники, які стануть галузі і позиції підприємства в галузі, цілі підприємства, інтереси і відносини керівництва, фінансові ресурси підприємства, кваліфікація працівників, обов'язки підприємства за попередніми стратегіями, ступінь залежності від внутрішнього середовища, часовий характер.

Реалізація стратегії управління та її оцінка повинні знайти своє відображення у процесі планування реалізації стратегії. Реалізація стратегії управління – етап, у процесі якого втілюються в дії раніше прийняті рішення всієї стратегії. Якщо стратегія управління відповідає цілям забезпечення економічної безпеки агропідприємства, то подальшу її оцінку пропонується проводити за такими напрямками, як відповідність вибраної стратегії управління стану і вимогам середовища та допустимість загроз, що закладені у стратегії управління.

Оцінка і контроль стратегії управління є заключним етапом всього процесу. Оцінка – це порівняння результатів роботи з місією і цілями та аналіз участі в реалізації стратегії управління структури підприємства. Основна робота стратегічного контролю – постійне відстеження отриманих результатів і порівняння їх із поставленими цілями, підготовка висновків з ефективності стратегії управління. Реформування стратегічного управління аграрним сектором через оптимізацію організаційно-економічних факторів з метою досягнення стану економічної безпеки повинно супроводжуватися підвищенням ефективності та конкурентоспроможності сільського господарства, впровадженням сучасних технологій з метою зменшення його енергозалежності та зниженням собівартості виробленої продукції, спрямуванням бюджетної підтримки на задоволення зазначених потреб та врахуванням податкової політики тощо [7; 12; 13].

Висновки. Таким чином, завдання концепції стратегічного управління економічною безпекою підприємств аграрного сектору полягає у визначенні лінії поведінки сільськогосподарського підприємства на довготривалу перспективу, щоби в умовах конкурентної взаємодії підтримувати баланс обміну у

зовнішньому і внутрішньому середовищах. Змістом такого завдання є забезпечення балансу між агропідприємством і його зовнішнім середовищем шляхом створення продукції за рахунок внутрішнього потенціалу аграрного підприємства і його обміну на необхідні ресурси для забезпечення життєдіяльності в зовнішньому середовищі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Августин Р.Р. Фактори впливу на фінансові результати діяльності природних монополістичних структур / Р.Р. Августин, О.Б. Саприка, Н.М. Галазюк // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/avgustin-rr-saprika-ob-galazyuk-nm-faktori-vplivu-na-finansovi-rezultati-diyalnosti-prirodnih-monopolistichnih-struktur/>
2. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Пер. с англ. – М. : Прогресс, 1995. – С. 126.
3. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми. – Тернопіль: ЛІЛЕЯ, 1997. – С. 202.
4. Будик А.Г. Визначення стратегічного потенціалу конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств // Економіка АПК. – 2002. – №4. – С. 105–111.
5. Гуцаленко Л.В. Методологічні аспекти обліку формування та узагальнення результатів діяльності сільськогосподарських підприємств / Л.В. Гуцаленко // Економіка АПК. – 2010. – №9. – С. 70–74.
6. Данильченко В.О. Вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на ефективність фінансово-економічної діяльності підприємств гуртової торгівлі / В.О. Данильченко // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 1 (127). – С. 133–143.
7. Козляківська О. І. Банкрутство як форма реструктуризації // Український інвестиційний журнал "Welcome". – 1998. – №11–12. – С. 27–30.
8. Кореспондент net. 20 квітня 2001 р., <http://www.korrespondent.net>.
9. Кузнєцова К.О. Фактори впливу на формування конкурентоспроможності підприємства / К.О. Кузнєцова // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2013-21.pdf>
10. Пастернак-Таранушенко Г.А. Економічна безпека держави. Статика процесу забезпечення / За ред. проф. Б. Кравченко. – К. : Кондор, 2002. – 302 с.
11. Поливана Л.А. Організаційно-методичні основи побудови системи моніторингу фінансових результатів підприємства / Л.А. Поливана // Вісник ЖНАЕУ. – 2012. – № 2, т. 2. – С. 349–357.
12. Сухоруков А. І. Програмно-цільовий підхід до забезпечення економічної безпеки України / Стратегія економічного розвитку України. Інститут стратегічних досліджень НАН України, випуск II-III. – К. – 2000. – С. 14–21.
13. Чернявская Л. Антикризисный менеджмент в программно-целевом управлении // Персонал. – 2000. – №3. – С. 65
14. Чернявский А. Классификация и цикличность кризисных явлений и ситуаций (Практическое управление: вопросы теории и задачи практики) // Персонал. – 1998. – №6. – С. 14–18.
15. Шабінський О.В. Структура економічної безпеки аграрного сектору України в умовах реформування // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 211. Дніпропетровськ: ДНУ, 2006. – С. 185–193.
16. Статистичний щорічник України за 2015 рік. Державна служба статистики України. / за ред.. І.М.Жук/ – К. 2016. – с. 506. – 575 с.