

Українська академія аграрних наук
Інститут аграрної економіки

На правах рукопису

Рибчинська Зоя Едуардівна

**РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У
СИСТЕМІ АПК УКРАЇНИ
(питання методології та практики)**

Спеціальність 08.07.02 - економіка сільського господарства і АПК
08.06.02 - менеджмент

Автореферат
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Київ - 1996

АВ 33.702

Дисертацією в рукопис.

Робота виконана в Національному аграрному університеті.

Науковий керівник: - доктор економічних наук, професор,
заслужений діяч науки і техніки
України Завадський Йосип Станіславович

Офіційні опоненти: - доктор економічних наук, професор,
академік УААН Борщевський
Петро Прокопович

- кандидат економічних наук,
старший науковий співробітник
Калінчик Микола Володимирович

Рівідна установа - Вінницький державний сільсько-
господарський інститут

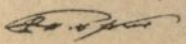
Захист дисертації відбудеться "15" лютого 1996р. о 12 год.
на засіданні спеціалізованої ради Д 01.58.01 по присудженню
наукового ступеня доктора економічних наук при Інституті
аграрної економіки УААН.

Просимо прийняти участь в роботі спеціалізованої вченої
ради або вислати відгук на автореферат в двох примірниках, заві-
рених печаткою за адресою: 252022, Київ-МСП, Героїв Оборони, 10,
Інститут аграрної економіки УААН.

З дисертацією можна ознайомитися в бібліотеці інституту.

Автореферат розіслано "15" січня 1996р.

Вчений секретар спеціалізованої ради,
доктор економічних наук



В.Г.Більський

ЛНБ України ім.В.Стефаника



00779377 (1)

I. Загальна характеристика дисертаційної роботи

I.1. Актуальність теми. Розвиток суспільства характеризується глобальними перетвореннями в усіх сферах людської діяльності і передбачає постійний пошук нових форм і методів цілеспрямованого впливу на господарюючі суб'єкти з метою ефективного регулювання їх функціонування та орієнтації на досягнення цілей і пріоритетів.

Перехід до ринкових засад господарювання вимагає від економічної науки невідкладного вирішення нових завдань. В міру ускладнення зовнішнього середовища, швидких і несподіваних економічних змін, необхідно здійснити перехід від традиційного управління розвитком до управління на основі передбачення таких змін в близькій і віддаленій (стратегічній) перспективі.

Реалізація намічуваних в Україні соціально-економічних перетворень вимагає врахування досвіду країн з розвинутим ринковим середовищем, переосмислення принципів та механізмів модернізації вітчизняної економіки. Стратегічний менеджмент, який на Заході пройшов еволюцію від обґрунтування процесів виробництва до виділення його в розділ науки, є дієвим механізмом для прийняття науково обґрунтованих рішень, розробки і вибору стратегій підприємницької діяльності. На відміну від прогнозування, довгострокового і програмного планування, стратегічний менеджмент не був предметом досліджень вітчизняної науки. Проте здатність стратегічного підходу чутливо реагувати на запити споживачів та зміни в зовнішньому середовищі і максимально адаптуватися до них, являють собою значний науковий інтерес.

Висока актуальність проблем управління стратегічним розвитком і слабка їх наукова розробка явились підставою для вибору теми дисертаційної роботи.

1.2. Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є теоретична розробка методичних і практичних питань стратегічного менеджменту для підприємств АПК України. Для цього розглянуто комплекс факторів, що обумовлюють вагомість впровадження світового досвіду з питань стратегічного менеджменту в діяльність вітчизняних підприємств при переході до ринкових умов. В зоні особливої уваги опинилися стратегічні аспекти управлінської діяльності, проблеми адаптації до змін зовнішнього середовища, формування нової управлінської парадигми через осмислення основних понять підприємницької діяльності: організаційної культури, структури, лідерства, методів і прийомів аналізу стратегічних проблем розвитку АПК.

Для досягнення поставленої мети вирішені такі завдання: досліджена суть стратегічного менеджменту через структуру організації, культуру, лідерство стосовно АПК України; проведено аналіз трансформації предмета і змісту системи управління в еволюції концепцій стратегічного менеджменту; визначено основні напрямки впровадження стратегічного менеджменту в процесі подолання економічної кризи; обґрунтовано основні методи і прийоми аналізу проблем стратегічного розвитку; розроблена модель стратегічного менеджменту та методичні підходи до визначення місії підприємницьких структур в агропромисловому виробництві; запропоновані варіанти впровадження елементів менеджменту в умовах стратегічних змін і несподіванок.

1.3. Предметом досліджень є сукупність теоретико-методологічних і практичних проблем, що виникають в процесі стратегічного управління АПК України.

1.4. Об'єкт досліджень - організаційні формування підприємницького спрямування в системі АПК.

І.5. Методологія і методика дослідження базується на сучасних наукових концепціях мікро- і макроекономіки з використанням маркетингового підходу до менеджменту. В основу методології досліджень покладено парадигму управління, в якій відображено її базисні положення: відмова від виробничого раціоналізму системи управління; ділова організація - "відкрита система" та розгляд в єдності її складових частин; ситуаційний підхід до управління; розгляд будь-якої організації АПК як соціально-орієнтованої структури.

Для збору вихідної інформації використані методи спостережень, монографічні дослідження, конкретні соціологічні дослідження. Для підвищення аналітичної ємкості зібраного матеріалу використані різні методи його обробки і аналізу, що застосовуються в економічній науці: комплекс статистичних методів, економіко-математичне моделювання, абстрактно-логічний, експертний та інші методи.

Інформаційною основою дослідження слугували матеріали статистичної звітності, довідково-нормативні матеріали, річні звіти господарств, наукові публікації з досліджуваних питань.

І.6. Наукова новизна. Однією з перших у вітчизняній економічній науці досліджено актуальні питання стратегічного менеджменту в розвитку різних господарських формувань АПК за умов переходу їх до ринкової економіки:

- досліджено стратегічний менеджмент через призму стратегічного планування, гнучких структур, організаційної культури та лідерства в підприємницьких структурах АПК;
- визначена аналітична основа формування цілісної теорії, методів та прийомів аналізу проблем стратегічного розвитку з врахуванням причинно-наслідкових зв'язків і розроблені пропозиції щодо адапта-

ції вітчизняних підприємств до змін зовнішнього середовища;
- обгрунтовані методичні підходи до вибору місії підприємства в залежності від стратегічних цілей та критеріїв оцінки підприємницької діяльності;
- розроблені рекомендації по впровадженню в стратегічне планування концепції СГО (стратегічних господарських одиниць) як якісно нового рівня здійснення менеджменту в умовах стратегічної невизначеності і нестабільності.

І.7. Практичне значення дисертації полягає у використанні методологічних підходів стратегічного менеджменту до обгрунтування цілей та місії господарюючих суб'єктів, перспективних планів і програм, впровадження гнучких структур, управління організаційними формуваннями, виборі ефективних стилів лідерства і створенні механізму адаптації до змін зовнішнього середовища при переході до ринкових відносин.

Сформульовані положення дослідження можуть використовуватися в навчальному процесі вищих учбових закладів при вивченні економічної теорії, а також спеціальних економічних дисциплін.

І.8. Апробація і впровадження результатів дослідження. Основні наукові положення дисертації викладені у доповіді на науково-практичній конференції професорсько-викладацького складу економічного факультету Національного аграрного університету "Проблеми агропромислового комплексу: пошук, досягнення", а також в опублікованих працях загальним обсягом 1,0 друкарський аркуш. Матеріали дослідження та розробки широко використовуються в учбовому процесі при читанні курсу "Стратегічний менеджмент" для студентів економічного факультету Національного аграрного університету.

І.9. Обсяги та структура дисертаційної роботи. Дисертація складається з вступу, 3-х розділів, висновків та пропозицій, додатку, і викладена на 135 сторінках машинописного тексту, містить 4 таблиці, 7 рисунків. Бібліографічний список включає 158 літературних джерел.

У першому розділі "Теоретичні основи стратегічного менеджменту" викладені суть і роль стратегічного менеджменту, сучасні концепції стратегічного планування і прогнозування, проведений огляд літератури з досліджуваних питань вітчизняних і зарубіжних авторів, розглянуті завдання стратегічного менеджменту в подоланні економічної кризи в АПК України.

У другому розділі "Аналіз проблем стратегічного розвитку агропромислового комплексу" обґрунтовані методи і прийоми аналізу стратегічних проблем, викладені результати аналізу капіталовкладень в сільське господарство та визначені основні напрямки структурних змін в інвестиційному процесі АПК України. На основі конкретних соціологічних досліджень вивчено дієвість адаптаційного механізму підприємств АПК, здійснено класифікацію проблем адаптації підприємств агропромислового комплексу та інших організаційних формувань до стратегічних змін і нестабільності, запропоновані методичні підходи до підвищення якості управлінських рішень.

У третьому розділі "Реалізація завдань стратегічного менеджменту в аграрному підприємстві" аналізується досвід стратегічного планування та механізму організаційного забезпечення його виконання і на цій підставі пропонується методика визначення місії і стратегічних цілей для підприємств АПК. При виборі стратегічних ринкових позицій, як елемент цілеспрямованого управління розвитком окремих видів господарської діяльності і пла-

номірного переливу капіталу в рамках однієї організації, можуть слугувати стратегічні господарські одиниці. Обгрунтовані пропозиції щодо застосування окремих елементів стратегічного менеджменту для адаптації агропідприємницьких структур до швидких і несподіваних змін зовнішнього середовища.

У висновках викладені основні рекомендації для успішного застосування методології стратегічного менеджменту вітчизняними підприємствами при переході до ринкових умов господарювання.

I.10. Декларація конкретного особистого внеску дисертанта у розробку наукових результатів, що виносяться на захист:

- значення та необхідність примінення концепції стратегічного менеджменту підприємницькими суб'єктами аграрного сектора економіки при вирішенні проблем стабілізації і розвитку економіки АПК;
- обгрунтування аналітичної основи цілісної теорії методів та прийомів аналізу проблем стратегічного розвитку;
- розробки щодо методичних підходів до вибору місії підприємства в залежності від стратегічних цілей і критеріїв оцінки підприємницької діяльності;
- пропозиції щодо впровадження в стратегічному плануванні концепції СГО (стратегічних господарських одиниць) та інших методів стратегічного менеджменту для підприємств АПК в умовах економічної нестабільності і постійної зміни зовнішнього середовища.

Основні наукові результати дисертаційної роботи та

їх коротке обгрунтування

Ретельний аналіз літературних джерел та функціонування господарюючих суб'єктів дає підставу виділити різні види менеджменту: загальний (адміністративний), галузевий, організаційний,

функціональний, підприємницький, міжнародний та інші. Особливий інтерес для економіки України являє стратегічний менеджмент, який розглядається як система прийомів, інструментів, філософії бізнесу в управлінській діяльності для досягнення загально-системного інтересу. Вивчення показує, що трансформація системи загальнофірмового управління в стратегічний менеджмент була реакцією на різку зміну навколишнього середовища, посилення його нестабільності та невизначеності. Перехід до ринкового типу господарювання нашої країни вимагає застосування стратегічної методології менеджменту із її спрямованістю на чутливе реагування до змін зовнішнього середовища і максимальну адаптацію до них.

Комплекс планів, що забезпечують реалізацію виробничих і фінансових можливостей організації, визначення цілей і програм в дисертації розглядається як стратегія агропідприємництва. Тобто це взаємопов'язаний комплекс діяльності для підтримки життєздатності і зміцнення підприємства відносно його конкурентів.

В роботі обґрунтовується особлива роль в теорії і практиці агробізнесу стратегічного планування і прогнозування. Аналізуючи стратегічне управління як безперервний процес прийняття пов'язаних з ризиком рішень, автор зробила спробу визначення послідовності його здійснення:

1. Аналітичний етап - передбачає вивчення на основі системного аналізу управлінської ситуації, виявлення проблем і можливостей розвитку конкретного суб'єкта господарювання;

2. Вибір цілей і задач - визначення стану, бажаного для досліджуваного об'єкту;

3. Визначення засобів досягнення цілей, їх вибір або створення;

4. Планування ресурсів, їх обсягів і структури, джерел і

часу отримання, принципів поділу між окремими частинами організації;

5. Розробка системи контролю і оцінки, що здатна була б забезпечити безперервне здійснення планових рішень.

В дисертації розглядається сучасна парадигма управління, суть якої зводиться до гнучкого поєднання методів ринкового регулювання, що базуються на зворотніх зв'язках, з державним регулюванням соціально-економічних процесів в сільському господарстві. Ринкові господарючі суб'єкти мусять формуватися і функціонувати як "відкриті" соціально-орієнтовані системи. Реалізація положення про ефективне поєднання самоуправління і державного регулювання вимагає розробки відповідної законодавчо-правової бази, політики і програм підприємницької діяльності.

Традиційний підхід до аналітичного осмислення ситуації, який базується на застосуванні емпіричних методів і фіксованої інформації (розрахунок середніх, абсолютних і відносних величин, рядів динаміки, графічних відображень), не дає змоги управлінському персоналу оперативного реагувати на ситуацію, особливо за слабкими сигналами. Тому у виявленні і аналізі ситуаційних проблем стратегічного розвитку заслуговує на увагу розвиток арсеналу аналітичних методів: абстрактно-логічних, експертних, стохастичних. На основі використання ідей і апарату теорії переваг, теорії ідентифікації та інших ефективність абстрактно-логічних методів підвищується.

Більш широкого застосування для оцінки засобів досягнення цілей заслуговують методи моделювання: математичні і експериментальні. Оскільки задачі стратегічного управління мають комплексний характер і слабо структуризовані, їх застосування пов'язане з чималими методичними труднощами. Тому доцільним

можна вважати впровадження гібридних експертних систем, які передбачають семантичний зв'язок ЕММ з дослідженнями аспектів інтелектуалізації управлінських рішень. Прикладом експериментальних моделей є гібридна модель (аналог) британської економіки МОНІАК, яка імітує наслідки таких явищ в британській економіці, як девальвація фунта стерлінгів, коливання об'єму грошової маси, збільшення податків чи ставки проценту.

Вивчення показує, що багато відомих моделей, які базуються на використанні динамічного програмування, теорії фронтів, теорії обслуговування представляють швидше теоретичні розробки, ніж випробувані прикладні методи.

У підготовці і прийнятті стратегічних рішень більш широке застосування повинен знайти системний аналіз, причому не стільки математичні, формалізовані його методи, скільки логіка системного аналізу. У практичній діяльності менеджерів ефективними являються такі прийоми кількісного аналізу, як дерево рішень, оцінка альтернатив, а також евристичні методи, що ґрунтуються на використанні неповної, непрямой інформації та екстраполяції.

За основу вибору типу моделі не можна приймати детермінований або стохастичний характер моделюючого зв'язку, оскільки з методологічної точки зору детермінованість і стохастичність не виражають властивості зв'язків реального світу, а є категоріями пізнання явищ як характеристики його повноти. Більш ефективним є поєднання цих двох підходів. Так, вплив змін чисельності працівників на об'єм виробленої продукції досліджується на основі як детермінованої мультиплікаційної індексної моделі (з різним ступенем деталізації), а також і регресивної (парної чи багатofакторної). Тип моделі доцільно визначати специфічними передумовами побудови, їх властивостями в процесі

експерименту. Обґрунтування співвідношень всіх проблем господарської діяльності забезпечується як методами детермінованості комплексних оцінок: сум, бальної оцінки, так і стохастичності: двумірною шкалювання.

Спрощеним прикладом побудови моделі розв'язку стратегічних проблем може бути задача одержання середнього максимального прибутку при визначеному обсязі проданої продукції за один раз. Постановка задачі обумовлюється як постійними змінними, так і ймовірними. Нехай $p(d)$ - ймовірність того, що попит на конкретний вид продукції буде d . P - середній прибуток за один продаж.

Тоді:

$$\sum_{d=0}^{\infty} p(d) = 1, \text{ де } \sum_{d=0}^{\infty} p(d) - \text{сумма ймовірностей.}$$

Управляючі змінні: n - кількість продукції.

Неуправляючі змінні: a - вартість одиниці продукції,

b - ціна продажу одиниці продукції,

c - залишкова вартість поверненої продукції,

d - попит,

$p(d)$ - ймовірність продажу продукції.

На основі цих змінних можна побудувати модель при різних n :

$$\text{при } n \leq d \quad P_1 = n(b-a), \quad \sum_{d=0}^n n(b-a)p(d);$$

при $n > d$ продається d продукції і повертається $(n-d)$.

Отже, продавець заробляє $d(b-a)$ і втрачає $(n-d)(a-c)$.

Тоді середній прибуток:

$$\sum_{d=n+1}^{\infty} [d(b-a) - (n-d)(a-c)]p(d)$$

Отже,

$$P = \sum_{d=0}^n n(b-a)p(d) + \sum_{d=n+1}^{\infty} [d(b-a) - (n-d)(a-c)]p(d).$$

при $n \geq 0$.

В міру ускладнення процесів зовнішнього середовища, в зарубіжній практиці довели свою результативність такі способи стратегічного аналізу, як матриця Бостонської консультативної групи, матриця Мак-Кінзі, програма PJMS, матриця можливостей та моделі Портера. В дисертації детально розкривається доцільність їх застосування у вітчизняному підприємстві.

Центральною проблемою удосконалення методології аналізу стратегічного розвитку є розробка методів вибору перспективних оптимальних варіантів, особливо розкладів при відсутності необхідної чи достовірної вихідної інформації, а також ступеню аналітичних умов і характеру господарської діяльності. Слід зазначити, що використання серед критеріїв оптимізації при детермінованому підході таких категорій, як приведені затрати, прибуток, капітальні вкладення і інші стають недостатньо зручними через неспівставність їх значень при різноманітних сполученнях факторів, що обумовлюють розвиток системи. Тому в умовах невизначеності ефективним є застосування поняття економічного ризику, що характеризує відхилення показника від вибраного значення через невідповідність дійсних і вибраних умов при розрахунку оптимального варіанту. В дисертації підкреслюється, що для аналізу джерел ризику, їх ймовірностей, оцінки можливих результатів, виявлення альтернатив, доцільно мати банк даних або портфель ризику, що характеризують ринкові позиції в аграрному підприємстві. Система заходів може включати такі попереджувальні аспекти як гнучкі технології, створення системи

резервних фондів, ефективне страхування, маркетингове обслуговування. Одним з можливих варіантів управління ризиком є гнучке альтернативне планування індикативного характеру. Можлива також розробка спеціального ситуаційного плану дій, використовуючи матрицю результатів від ризику.

Іноваційний тип розвитку АПК вимагає особливої уваги до направленості і якості інвестицій. Для аналізу і вивчення в дисертації беруться інвестиційні процеси як такі, які особливо вимагають стратегічного планування і менеджменту, враховуючи їх капіталомісткість, а також функціонування зацікавлених у цих процесах інститутів.

Аналіз введення в дію найважливіших виробничих потужностей сільського господарства та соціальної сфери свідчить про скорочення капітальних вкладень в розвиток АПК. В 1994 році було побудовано на половину менше приміщень для різних категорій худоби, значно зменшилось будівництво кормоцехів, силосних і сінажних споруд, теплиць і складів. Великий відсоток сільське господарство не одержало і в соціальній сфері: мало будується лікарень (80% у 1994 році в порівнянні з 1992 роком), шкіл, дошкільних закладів за цей період побудовано майже вдвічі менше.

Для визначення стратегії розвитку інвестиційного процесу на Україні слід реалізувати науково-обґрунтований алгоритм господарських реформ:

- визначення ресурсного потенціалу (виробничої потужності) суспільного виробництва за основними галузями, групами виробництв, економічними регіонами, включаючи ресурси зовнішньоекономічної сфери;
- розробка пріоритетних цілей структурних реформ на ранній стадії, виділення галузей, виробництв, регіонів, розвиток яких

необхідно стимулювати в першу чергу;

- розробка заходів, необхідних для ресурсного забезпечення галузей, перерозподіл матеріальних ресурсів, заходи фінансової політики: податки, кредити, ціни, дотації, субсидії, ресурси зовнішньо-економічної сфери.

В 1994 році капвкладення в сільське господарство у порівняльних цінах 1983 року склали 21,5 млрд.крб., що на 59,8% менше, ніж у 1990 році. В тому числі - у державні підприємства цей показник зменшився на 65%, у колективні господарства - на 40,2%. Виробництво валової продукції сільського господарства (у порівняльних цінах 1983 року) за 1990-1994 роки зменшилось на 32 відсотки (табл. I). Такий стан агропромислового комплексу є наслідком недооцінки ефективності застосування стратегічних планів в діяльності суб'єктів підприємницької діяльності.

Таблиця I.

КАПІТАЛЬНІ ВКЛАДЕННЯ У СІЛЬСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО І ВИХІД
ВАЛОВОЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ (млрд.крб.)

ПОКАЗНИКИ	1986- 1990рр в серед	у тому числі				
		1990р	1991р	1992р	1993р	1994р
Капітальні вкладення у сільське господарство:	50,5	53,5	49,7	31,4	28,1	21,5
у тому числі державних під- приємств і організацій	40,5	41,6	36,1	22,7	18,4	14,6
колект.госп.:	8,6	10,2	12,1	7,7	8,0	5,9
з них с/г підприєм.	7,2	8,6	8,8	4,7	3,7	2,3
Валова продук- ція с/г (у порівн.ці- нах 1983р.)	49,1	49,0	42,5	39,0	39,6	33,4

Важкі економічні обставини змушують Україну стати на шлях максимального залучення іноземного капіталу з метою впровадження нових технологій і оновлення виробництва. Однак негативним фактором вкладення капіталу виступає перевага посередницьких і торгівельних підприємств в порівнянні з тими, що виробляють нову продукцію. Так 80% спільних підприємств і фірм займаються посередницькою діяльністю, 15% - надають послуги, лише 5% виробляють продукцію, в тому числі сільськогосподарську.

Аналіз системи адаптивного планування і необхідності застосування в підприємницькій діяльності аграрних підприємств дав змогу обґрунтувати специфіку функціонування цієї системи, пов'язану з особливостями кругообороту капіталу в сільському господарстві, а також з організацією простого і розширеного відтворення.

В дисертації запропонована класифікація проблем адаптації за такими ґносеологічними принципами, як об'єктивності, функціональності, структуризованості і часового параметру.

В зовнішньому середовищі взаємопов'язані об'єктивна (незалежна від діяльності людини) і суб'єктивна (свідомо створена людиною) сторони або елементи. З урахуванням цього в дисертації обґрунтовуються деякі шляхи реалізації адаптивного механізму стратегічного розвитку агропідприємницьких структур. Одним з них є перебудова організаційно-економічної структури підприємств на основі впровадження різних форм власності і господарювання. На початок 1995 року в Україні реформовано понад 8,9 тис. колгоспів, або 94 відсотки їх загальної чисельності. В основному завершено реформування колгоспів у Івано-Франківській, Кіровоградській, Львівській, Одеській, Полтавській, Херсонській і Хмельницькій областях. Поступово набуває прискореного

характеру процесу приватизації переробних і агросервісних підприємств. Однак, проведене нами конкретне соціологічне дослідження адаптаційних процесів в агропромисловому комплексі дає підставу зробити висновок, що в Україні не визначився єдиний стратегічний напрямок розвитку. Поки що має місце коливання між різними стратегіями розвитку: ліберальною та командно-адміністративною. З однієї сторони, прийняття ринкових законів, з іншої - введення економічних обмежень, нових форм державного контролю за приватною господарською діяльністю, веде до стримання розвитку ринку і ускладнює адаптивну реакцію щодо стратегічних змін.

Досвід перехідного періоду показує, що більш успішно функціонують менш структуризовані організації, які володіють гнучкістю і можливістю ефективно конкурувати за рахунок швидкості маневру. Мистецтво завойовувати ринки і зберігати лідерство пов'язані не тільки зі здібністю вловлювати ринкові зміни і своєчасно на них реагувати, але й з розробкою обґрунтованих планів і стратегій. Вирішенню проблем стратегічного планування підприємницької діяльності значною мірою сприятиме бізнес-план, в якому обґрунтовуються кількісні і якісні параметри майбутньої поведінки організаційної системи, а також способи забезпечення загально- і внутрішньосистемних інтересів.

Аналіз зарубіжного досвіду щодо розробки та застосування стратегічних планів і, зокрема, формулювання місії (загальної цілі), дав підставу нам обґрунтувати необхідність такого підходу в вітчизняній практиці. В нашій роботі місія визначається як фундаментальна ціль, яка ставить підприємство окремо від інших, надає індивідуальності і визначає простір діяльності з точки зору виробництва продукції та місця на ринку. Це документ, який

дає уяву про філософію бізнесу людей, що приймають стратегічні рішення. Враховуючи перехідний період розвитку підприємництва і складну кризову ситуацію в економіці України, особливо для підприємств агропромислового комплексу, в дисертації зроблена спроба класифікувати визначення місії підприємства в залежності від критеріїв її оцінки. Такими параметрами можуть бути: форми власності та господарювання; економічний стан господарства; етап життєвого циклу підприємства; період, на який розрахований документ про місію; структуризованість форми даного документу.

Модель стратегічного менеджменту зображена на рисунку 1. Як свідчить практика, важливість вибору генеральної цілі очевидна, однак, для запобігання стратегічних помилок в виборі сфери діяльності місію варто час від часу переглядати.

Різний рівень бізнесової діяльності (виробництво основного виду продукції, або залежний тип бізнесу, розширений та незалежний типи бізнесу) дозволяє в стратегічному менеджменті використовувати поляризовану стратегію управління, а також стратегію максимізації синергетичного ефекту. Для виходу з економічної кризи багатьом агропромисловим формуванням ринкового спрямування доцільно використовувати стратегію скорочення для концентрації ресурсів при досягненні першочергової мети. В випадку розширення асортименту і обсягів виробленого продукту заслуговує на увагу стратегія розширення. Досвід роботи сільсько-господарських підприємств багатьох областей, особливо Закарпатської, Івано-Франківської, Львівської, підтверджує доцільність застосування стратегії диверсифікації.

Визначення місії та стратегічних цілей у вигляді "дерева цілей" проілюстровано на прикладі агрофірми "Зоря" Васильківсько-

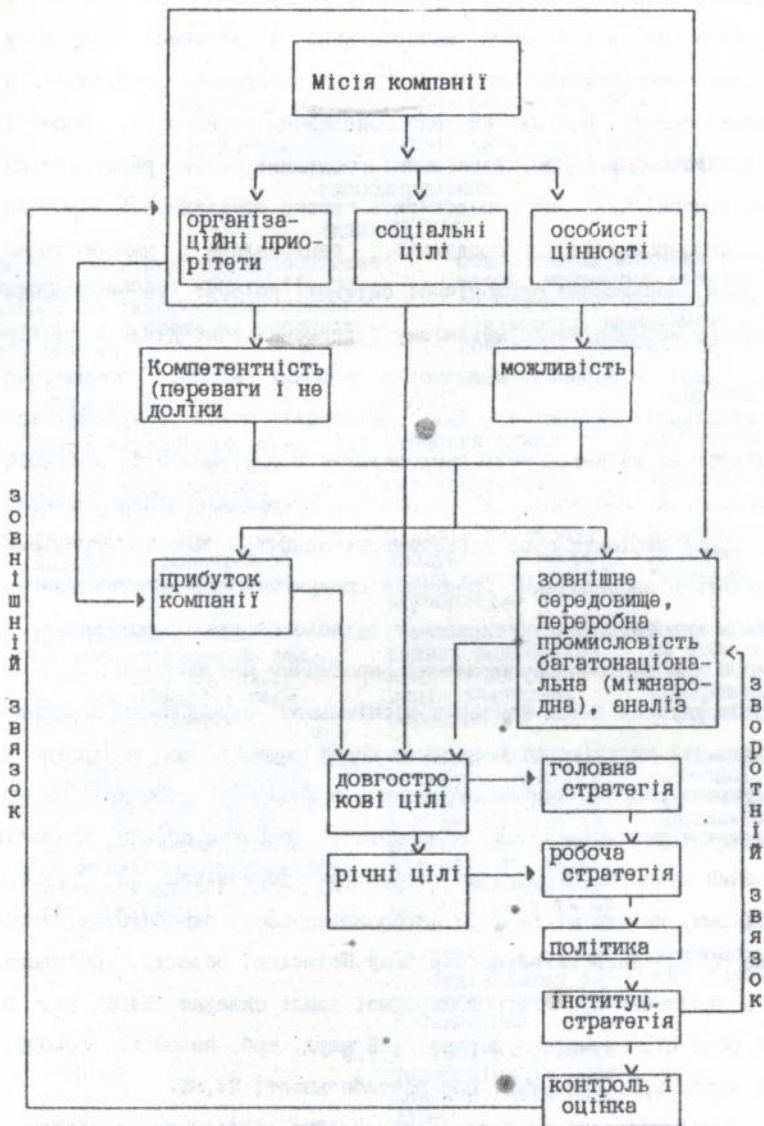


Рис.І. Модель реалізації стратегічного менеджменту

ЛНБ ім. В. Стефаника
АН України

го району Київської області (рис. 2). Генеральна ціль (місія) її направлена на задоволення матеріальних і духовних потреб у розвитку працівників агрофірми, як провідної організації в Васильківському районі по вдосконаленню технологій, форм і методів господарювання. Досягнення головної мети реалізується через основні цілі, що передбачають високу ефективність виробництва агропромислової продукції, раціональне використання ресурсів, покращення екологічної ситуації на селі та створення належного мотиваційного механізму підприємницької діяльності (у тому числі створення додаткових робочих місць, покращення демографічної ситуації). Для реалізації цілей розробляються стратегії маркетингу, суть яких полягає в раціональній логічній і осмисленій побудові, керуючись якою організаційна одиниця розраховує вирішити свої маркетингові задачі. Задачі агрофірми полягають в забезпеченні зростання продуктивності виробництва за рахунок впровадження інтенсивних технологій та нарощування і повного використання промислових виробничих потужностей.

Структурні зміни факторів зовнішнього середовища вимагають координації внутрішньої поведінки агроформувань, що пов'язане з ефективною реорганізацією структури, технологій, людських ресурсів, культурних цінностей. В дисертації зроблена спроба показати основний механізм перебудови структури управління на прикладі агрофірми, як однієї із форм диверсифікованого виробництва. Агрофірма "Зоря" Васильківського району Київської області об'єднує п'ять населених пунктів. Площа орної землі складає 5400 га. В 1995 році підприємство одержало 126 млрд. крб. валового доходу, 79,5 млрд. крб. прибутку, при рентабельності 24,8%.

В підприємстві збереглася традиційна відділкова трьохступінчата організаційна структура типу "агрофірма-відділок-бригада".

М І С І Я

Задоволення матеріальних та духовних потреб у розвитку працівників агрофірми "Зоря" як провідної організації в Васильківському районі Київської області по вдосконаленню технологій, форм і методів господарювання

ОСНОВНІ ЦІЛІ

Висока ефективність виробництва агропромислової продукції, раціональне використання наявних ресурсів, покращення екологічної ситуації

Створення додаткових робочих місць, належного мотиваційного механізму підприємницької діяльності, покращення демографічної ситуації на селі

СТРАТЕГІЇ	ЗАДАЧІ	ПРОГРАМИ
1. Чітке визначення сегментів на діючих ринках та забезпечення конкурентоспроможності	1.1. Вивчення ринкових ситуацій і можливих конкурентів	1. Матеріально-технічного забезпечення
2. Диверсифікація виробництва та розширення асортименту продукції	1.2. Підвищення якості продукції і скорочення витрат на її виробництво	2. Нововведень, включаючи "ноу-хау"
3. Примінення енерго- і ресурсозберігаючих технологій при виробництві, зберіганні і переробці продукції	1.3. Розвиток перспективних видів діяльності та ліквідація збиткових виробництв	3. Удосконалення форм і методів господарювання і управління
4. Підвищення доступності товарів для споживачів. Удосконалення управління на основі багатокладної економіки, ринкового механізму господарювання, комп'ютеризації усіх видів діяльності	2.1. До кінця 1996 р. збільшити продуктивність промислових виробництв за рахунок введення в дію цеху по переробці молока, ковбасного цеху та пекарні	4. Створення сучасної виробничої та соціальної інфраструктури
	3.1. До 1996 р. закінчити будівництво торговельного центру в с. Саливінки	5. Природоохоронних заходів
	4.1. До 1997 р. провести телефонізацію населених пунктів агрофірми	

Фиг.2. Визначення місцїї, обґрунтування стратегічних цілей, задач і програм

Однак, великі розміри господарства не дають можливості ефективно здійснювати управління з єдиного центру. В умовах розвитку ринкових відносин, що супроводжуються швидкими змінами зовнішнього середовища, для великих підприємств і організацій АПК доцільне застосування комбінованих систем управління з делегуванням функцій, прав, відповідальності нижчим ланкам і підрозділам в прийнятті стратегічних рішень оскільки господарства не використовують свої потенційні можливості.

На рис. 3 показана спроектована структура управління агрофірми "Зоря", яка за термінологією менеджменту може мати назву виробничо - технологічної організаційної структури. Головними елементами в умовах стратегічних змін є СГО (стратегічні господарські одиниці), як спроба цілеспрямованого і планомірного переливу капіталу в рамках організації. В агрофірмі стратегічними господарськими одиницями на базі відділків можуть бути акціонерні товариства. Такий підхід дає можливість СГО мати оперативну самостійність та право вступу у договірні відносини з іншими підрозділами, акціонерними товариствами, в склад яких можуть входити виробничі кооперативи, фермерські господарства, орендні бригади. Успішне функціонування реформованої структури варто поєднати з проєктними проробленнями по вдосконаленню технологічних процесів, поглибленням спеціалізованих робіт з предметами і матеріалами.

Для здійснення аналізу стратегічних позицій на довгостроковий період агрофірми "Зоря" в дисертації показано механізм використання матриці балансу життєвих циклів, як однієї з ефективних методів стратегічного аналізу (рис. 4). Ріст конкурентного напруження обумовлює необхідність оптимізації загальної стратегічної ефективності на основі синергетичної взаємодії всіх

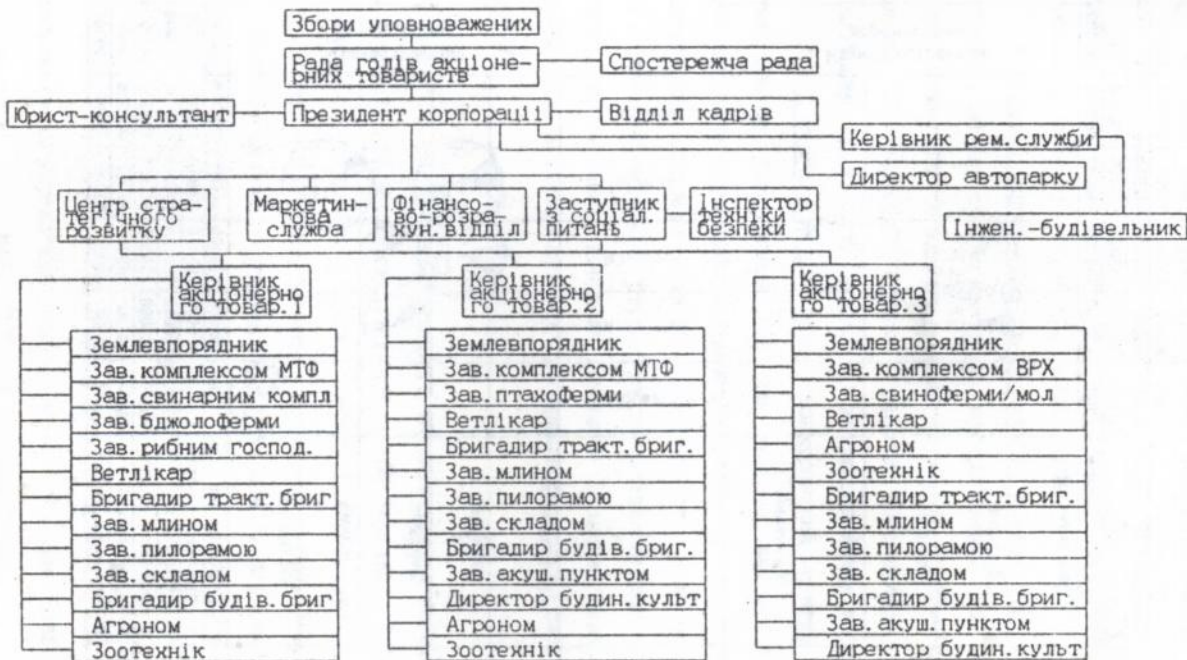


Рис.3. Структура управління агрофірми (корпорації) "Зоря" Васильківського району Київської області (проект).

Капітальні вкладення	Екстраполяція	17500	18200	19300	22000	23300	20060
	Контрольні цифри	18000	19000	21400	25000	30000	113400
Прибутки	Екстраполяція	57000	80000	93000	99000	105000	86800
	Контрольні цифри	60000	90000	100000	110000	120000	480000
Об'єм продаж	Екстраполяція	81613	126000	145000	150000	156000	131723
	Контрольні цифри	95000	130000	148000	150000	160000	683000
Конкурентний статус	Дуже високий						
	Високий						
	Середній						
	Слабкий						
	Збитковий						
Конкурентний статус	Дуже високий						
	Високий						
	Середній						
	Слабкий						
	Збитковий						
Об'єм продаж	Екстраполяція	126000	165000	173000	180000	188000	166400
	Контрольні цифри	130000	170000	182000	190000	220000	892000
Прибутки	Екстраполяція	80000	100000	110000	118000	130000	107600
	Контрольні цифри	90000	120000	136000	142000	155000	643000
Капітальні вкладення	Екстраполяція	18200	28000	35000	40000	48000	33840
	Контрольні цифри	19000	30000	40000	52000	58000	209000

Рис.4. Матриця балансування життєвих циклів

СЗГ. Матриця балансування життєвих циклів може дозволити одночасно оцінювати і співставляти такі характеристики діяльності, як рентабельність в короткостроковому і довгостроковому аспекті, гнучкість, синергізм.

На основі прогнозних розрахунків показників капвкладень, прибутку, об'єму продаж (методом екстраполяції та контрольних цифр), кожна СЗГ (в нашому випадку їх п'ять: СЗГ1-м'ясо, СЗГ2-молоко, СЗГ3-зерно, СЗГ4-овощі і фрукти, СЗГ5-цукор) вписується в клітинку, що відображає фазу її життєвого циклу в близькій та віддаленій перспективі, а також конкурентний статус підприємства. Шляхом зіставлення СЗГ за циклами життєвого розвитку проводиться перерозподіл наявних ресурсів, а також визначення контрольних цифр масштабів і рентабельності для новостворених СЗГ. Отже, спроектована структура управління агрофірми "Зоря" на основі стратегічних центрів дозволяє оцінити диверсифіковане виробництво в залежності від вибраного ступеню синергетичного ефекту.

Основні положення дисертації опубліковані в роботах:

1. Стратегічний менеджмент в системі АПК України// Проблеми агропромислового комплексу: пошук, досягнення. Матеріали доповідей наук. конф. проф.-викл. складу та аспірантів НАУ, 1993. - С.29.
2. Розвиток сучасного менеджменту в Україні// Аграрний менеджмент в Україні. Матеріали наук.-практ. конф. та семінару-наради спеціалістів з менеджменту Інституту аграрної економіки УААН та НАУ, 1995. - С.79-84.
3. Розвиток стратегічного менеджменту в системі АПК України// Удосконалення управління соціально-економічним розвитком АПК: Збірник наук. праць НАУ, 1995. (у співавторстві)

Аннотация

Рыбчинская З. Э. Развитие стратегического менеджмента в системе АПК Украины /вопросы методологии и практики/. Диссертация является рукописью.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.07.02 - экономика сельского хозяйства и АПК и 08.06.02 - менеджмент. Институт аграрной экономики УААН. Киев. 1996.

Защищается рукопись диссертации, которая содержит методологические и практические вопросы стратегического менеджмента в агропредпринимательской деятельности.

Исследованы вопросы эффективного применения методологии стратегического менеджмента через гибкие структуры управления, аспекты организационной культуры и лидерства в системе агробизнеса, обоснованы методологические подходы к формированию целостной теории методов анализа проблем стратегического развития формирований АПК. Разработаны рекомендации по внедрению в стратегическом планировании концепций СХЕ /стратегических хозяйственных единиц / как качественно нового уровня менеджмента в условиях неопределенности и нестабильности.

Abstract

Ribchinskaya Z. E. Development of the strategic management in the Agro-Industrial Complex of Ukraine (methodology and practice).

The thesis for the degree as a candidate of Economic Sciences seeking speciality 08.07.02 - "Economics of agriculture and Agro-Industrial complex" and 08.06.02 - " Management ". The Institute of Agrarian Economy of the Ukrainian Academy of Agrarian Sciences. Kiev. 1996.

In the manuscript of the dissertation project the methodological and practical problems of the strategic management in a field of agrobusiness activity are considered.

The following areas are being researched: the questions of the effective use of the methodology of strategic management by means of the flexible managerial structures; aspects of the organizational culture and leadership in the system of agrobusiness; the grounds of the methodical approaches to form the theory of methods on the analysis of the problems in the strategic development of firms in Agro-Industrial Complex.

Recommendations on the use of the SBU concept (strategic business unit) as a new level of management under conditions of contingencies and instability in the strategic planning have been elaborated.

Ключові слова: менеджмент, стратегія, стратегічне планування, місія, філософія бізнесу, організаційні структури управління, культура підприємництва, лідерство, стратегічні господарські одиниці, стратегічні господарські центри, стратегічні зони господарювання.

1996р. УВК НАУ зам. № 1 тир. 100

45270

AB 33.702

AB 33.702