

УДК 631.1 (338.1)

В. А. Панченко,

д. е. н., професор, завідувач секції економіки та менеджменту кафедри математики та методики її навчання, Центральнотукраїнський державний педагогічний університет імені Володимира Винниченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0953-7752>

DOI: 10.32702/2306-6792.2023.9-10.4

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГУВАННЯ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

V. Panchenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Head of the Section of Economy and Management,

Central Ukrainian State University named after Volodymyr Vinnichenko

CONCEPTUAL PRINCIPLES OF STRATEGIZING THE AGRICULTURAL ENTERPRISE DEVELOPMENT MODEL

Розкрито актуальність моделювання розвитку суб'єктів аграрного бізнесу в системі стратегічного планування їх функціонування та розвитку. Метою дослідження визначено узагальнення концептуальних засад стратегування моделі розвитку аграрного підприємства. Розроблено алгоритм процесу стратегічного планування розвитку аграрного підприємства, що складається з етапів аналізування зовнішнього та внутрішнього середовища бізнесу, визначення місії та стратегічних цілей зростання бізнесу, формування стратегії та тактики реалізації обраної моделі. Розроблено класифікацію цілей стратегічного розвитку підприємства за змістом, за тривалістю, за горизонтом планування, за сферою дії, за ієрархічним рівнем, за вимірюваністю, за призначенням, за середовищем та за суб'єктом. Визначено напрями розробки стратегій розвитку аграрного підприємства. Розроблено методику стратегічного планування моделі розвитку аграрного бізнесу.

The relevance of modeling the development of agrarian business entities in the system of strategic planning of their functioning and development is revealed. The purpose of the research is to generalize the conceptual principles of strategizing the development model of an agrarian enterprise. It is shown that the development strategy or business strategy involves a set of measures and actions that form the business strategies of all strategic areas of the company's management. This is the strategy of a business unit or type of enterprise activity. An algorithm of the process of strategic planning of the development of an agrarian enterprise has been developed, which consists of the stages of analyzing the external and internal business environment, defining the mission and strategic goals of business growth, forming a strategy and tactics for implementing the chosen model. A classification of the strategic development goals of the enterprise by content, duration, planning horizon, scope, hierarchical level, measurability, purpose, environment and subject has been developed. The directions of developing strategies for the development of an agrarian enterprise have been determined. A methodology for strategic planning of the agrarian business development model has been developed. It is proven that the business strategy of an agricultural enterprise is a line of its alternative behavior, which should lead to the long-term success of the specific business of the enterprise and its strategic divisions, and thus all business processes of the enterprise as a whole. The development of a business strategy actually consists in clarifying the competitive position and choosing the appropriate type of strategic alternative for the development of the enterprise for certain types of its activities

(businesses, strategic areas of management). The number of strategies that a company can choose from is practically unlimited. The scientific novelty of the research results lies in the further development of the scientific and methodological foundations of the strategic planning of the business model of the development of an agrarian enterprise. The applied value of the research results lies in increasing the efficiency and quality of strategic planning for the development of agrarian business entities.

Ключові слова: аграрне підприємство, стратегування розвитку, бізнес-модель, концепція, стратегічне планування, стратегія і тактика.

Key words: agricultural enterprise, development strategy, business model, concept, strategic planning, strategy and tactics.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Ефективна реалізація підприємницького проекту, у т. ч. в аграрному бізнесі, для якого характерна висока нестабільність та істотні ризики та загрози, має бути процесом плановим і стратегічно вивіреним. У бізнесі такий підхід набув назви стратегічної моделі зростання. Розробка такої моделі фактично є узагальненням всієї роботи, яка проводиться на стадії стратегічного планування функціонування та розвитку бізнесу. На жаль, більшість вітчизняних аграрних підприємств не мають таких розроблених бізнес-моделей, що погіршує результати їх господарювання, робить траєкторію зростання не чітко окресленою. Така ситуація потребує подальшого розвитку і теоретико-методичних і прикладних засад стратегічного моделювання розвитку підприємств аграрної сфери національної економіки України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Загальні тенденції, перспективи, а також проблемні аспекти функціонування та розвитку суб'єктів аграрного сектора національної економіки України достатньо добре вивчені та комплексно охарактеризовані у результатах досліджень таких науковців, як І. Крюкова, С. Степаненко [2, с. 3—12], В. Куницький, М. Куницька-Іляш, Б. Бричка [4, с. 137—142], Н. Патица [9, с. 130—145] та ін.

Ідентифікації умов, чинників та можливостей стратегічного і тактичного планування функціонування й розвитку вітчизняних аграрних підприємств присвячені численні публікації, з поміж яких можна виділити праці Т. Васильціва, Р. Лупака, Н. Юрків [1, с. 90—101], М. Савченко, О. Шкурченко [6, с. 47—54], О. Фінагіна, О. Руденко, Ю. Хорошун [7, с. 41—52] та ін. дослідників.

Попри все ще не достатній рівень поширення практик стратегічного планування розвитку бізнесу на вітчизняних підприємствах аграр-

ного сектора національної економіки слід вказати, що відповідні напрацювання теоретичного характеру наявні і достатнім чином висвітлені в працях таких науковців, як І. Кукса, Л. Васюренко [3, с. 3—16], О. Лазарева, А. Мась, К. Борисевич [5, с. 3—9], І. Гришова, О. Мітяй, В. Кужель [8, с. 66—72], Т. Васильців, Р. Лупак [10, с. 105—112] та ін.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Однак, попри наявність численних публікацій, якість роботи зі стратегічного планування та бізнес-моделювання функціонування й розвитку суб'єктів аграрного бізнесу в Україні залишається недостатньою, що актуалізує потребу в нових дослідженнях в цій сфері.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є узагальнення концептуальних засад стратегування моделі розвитку аграрного підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Стратегія розвитку або стратегія бізнесу передбачає сукупність заходів та дій, які формують собою бізнес-стратегії усіх стратегічних зон господарювання аграрного підприємства. Це стратегія бізнес-одиниці чи виду діяльності підприємства. Бізнес-стратегія визначає шляхи досягнення підприємством бажаного результату (стабілізації (обмеженого зростання), зростання, скорочення) в конкретному бізнесі чи секторі бізнесу, в конкретному продуктово-ринковому сегменті.

Щоб усвідомити місце ділової стратегії аграрного підприємства у сукупності елементів стратегічного управління підприємством слід проаналізувати послідовність процесу стратегічного планування (рис. 1). Згідно внутрішньої логіки рис. 1 спочатку здійснюють аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства. Його ре-



Рис. 1. Алгоритм стратегічного планування розвитку аграрного підприємства

результати можуть бути представлені у вигляді матриці SWOT-аналіз і є вихідними для подальшої розробки стратегії та тактики функціонування підприємства на ринку.

Наступним кроком є формулювання місії підприємства. Її слід шукати у зовнішньому середовищі функціонування підприємства. Як правило, це потреба, чи набір потреб, які підприємству необхідно задовольняти на ринку. Формулювання місії підприємства повинно містити в собі наступні елементи: призначення

підприємства з точки зору його конкретного виду діяльності (товари, послуг) в умовах конкретного сегменту ринку; виражені в якій-небудь формі основні напрями, орієнтири, до яких прагне підприємство; переваги підприємства, які виокремлюють його серед конкурентів та вказують на нові, кращі чи оригінальні шляхи задоволення запитів споживачів.

Фундаментальними джерелами місії підприємства аграрного бізнесу є його принципи та етика, ціннісні орієнтири, культура підприємства тощо. Вони виступають в якості основоположних правил дій, які відображають сукупність універсальних суспільних вимог до поведінки працівників підприємства.

Після місії визначають цілі підприємства. Ціль — це майбутній бажаний стан підприємства та його стратегічних підрозділів (табл. 1). На відміну від місії, цілі виражають більш конкретні напрями діяльності підприємства та виконують такі основні функції: ініціативи — співставлення існуючого та бажаного стану підприємства, мотивації; критерія прийняття рішення — оцінки інформації і вибору альтернатив, пріоритетів у аграрному бізнесі; інструмента управління — керівні вимоги до дії, визначення напрямів бізнесу; координатії — забезпечення безконфліктних стосунків осіб, які приймають рішення, узгодження роботи підрозділів підприємства; контролю — співставлення оперативного стану показників господарської діяльності підприємства.

Цілі повинні бути чіткими, ясними, однозначними та сформульованими в термінах, які відображають перспективний майбутній стан підприємства. Процес формування цілей проходить декілька етапів: пошук цілей, аналіз можливостей реалізації, вибір, планування заходів, реалізація на практиці, перегляд та уточнення.

На основі загальних цілей підприємства формуються часткові цілі функціональних підрозділів підприємства, які конкретизуються та деталізують задачі структурних одиниць.

Цілі досягаються лише при наявності визначених обмежень. Зовнішніми обмеженнями є законодавчі норми, інфляція, конкуренти, зміна економічної кон'юнктури та рівня доходів населення, фінансовий стан дебіторів тощо. Внутрішніми обмеженнями є принципи підприємства, рівень витрат, виробничі потужності, стан маркетингу та управлінського персоналу, різно-

Таблиця 1. Класифікація цілей аграрного підприємства

Ознаки класифікації	Групи цілей	
За змістом	Економічні Організаційні Політичні Виробничі	Соціальні Технологічні Наукові Естетичні Психологічні
За тривалістю	Максимум Не більше	Мінімум Не менше
За горизонтом планування	Довгострокові (стратегічні) Середньострокові (тактичні)	Короткострокові (оперативні)
За сферою дії	Глобальні Регіональні Вищі Проміжні	Національні Локальні Сприяючі Нижчі
За ієрархічним рівнем	Підприємство	Структурний підрозділ
За взаємними відношеннями	Комплементарні Індиферентні	Конкурентні
За вимірюваністю	Кількісні	Якісні
За призначенням	Комерційні	Некомерційні
За середовищем	Внутрішні	Зовнішні
За суб'єктом	Індивідуальні (особистісні)	Групові (колективні)

манітні диспропорції тощо.

Особлива увага щодо вимог правильного оформлення цілей підприємства полягає в тому, що правильно сформульовані цілі повинні відповідати таким вимогам:

— цілі повинні бути конкретними, якісно визначеними та вимірюваними (наприклад, збільшити обсяги продаж за 2 роки на 10%);

— цілі повинні бути зорієнтованими у часі, тобто точно вказувати не тільки на те, що підприємство хоче досягнути, але і коли саме це повинно бути досягнутим;

— цілі повинні бути реалістичними та такими, що можна досягнути, без перебільшення можливостей підприємства;

— цілі не повинні бути протиречивими, вони мають бути узгодженими, взаємопов'язаними, а досягнення однієї цілі не повинно виключати можливість досягнення інших цілей підприємства;

— цілі повинні бути сформульовані письмово.

Одна і та ж ціль може бути досягнута різними способами. Відповідно керівництво підприємства розробляє кілька варіантів стратегічних альтернатив та обирає серед них найбільш прийнятний.

Основні напрями стратегій розвитку суб'єктів аграрного бізнесу наведені на рис. 2.

М. Портер (табл. 2) пропонує такі типи бізнес-стратегій забезпечення конкурентної переваги підприємства на ринку: (1) досягнення лідерства за рахунок мінімізації витрат виробництва; (2) забезпечення широкої диференціації продукції; (3) забезпечення фокусування на певному ринковому сегменті і концентрації зусиль підприємства на цьому сегменті.

Стратегія контролю над затратами базується на зниженні затрат підприємства у порівнянні з затратами конкурентів. При більш низьких затратах підприємство може забезпечити необхідний для власного виживання рівень прибутку, хоча ціни в нього нижчі, ніж у

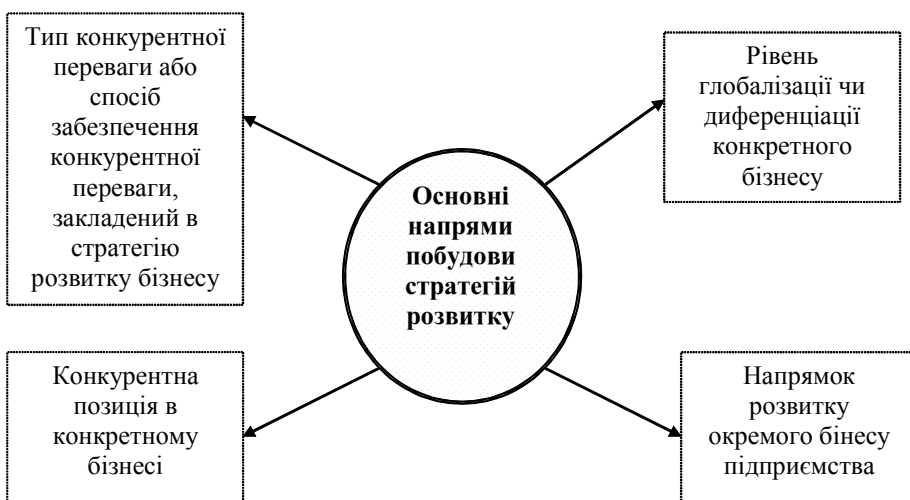


Рис. 2. Напрями розробки стратегій розвитку аграрних підприємств

Таблиця 2. Типи бізнес-стратегій забезпечення конкурентної переваги підприємства на ринку за М. Портером

	Конкурентні переваги підприємства	
	Найбільш низькі затрати	Унікальність товару (послуги)
Увесь ринок чи його більша частина	Стратегія контролю над затратами	Стратегія диференціації
Сегмент ринку (ринкова ніша)	Стратегія фокусування	
	Фокус затрат	Фокус диференціації

конкурентів. Ті ж низькі ціни можуть служити бар'єром для появи нових конкурентів. Слід мати на увазі, що стратегії контролю над затратами спрацьовують коли: покупці чуттєві до зміни цін; конкуруючі підприємства чуттєві до зміни цін; підприємство має реальні можливості регулювати обсяги продаж та масштаби виробництва продукції.

Стратегія диференціації направлена на те, щоб постачати на ринок аграрну продукцію, яка за своїми властивостями більш приваблива для споживача, ніж продукція конкурентів. Різні фактори зумовлюють вибір підприємцем стратегії диференціації, проте ключовим є наявність у продукції унікальної властивості, яка приваблює споживача (наприклад, висока якість продукції; широка сітка філіалів; високий рівень обслуговування клієнтів; принципова новизна продукції; імідж підприємства тощо).

В основу стратегії фокусування закладена ідея про те, що будь-який ринок складається з сукупності окремих сегментів. Якщо підприємство забезпечить виробництво та збут продукції, яка відповідає специфічними вимогам і зробить це краще, ніж його конкуренти, він може збільшити частку своєї участі на ринку.

Таблиця 3. Види бізнес-стратегій диференціації

Цінність і ціна зростають вище стандартної пропозиції Цінність і ціна падають нижче стандартної пропозиції	Весь ринок зауважує і оцінює унікальність пропозиції	Певний сегмент ринку зауважує і оцінює унікальність пропозиції
	Стратегія вдосконалення	Стратегія спеціалізації
	Стратегія здешевлення	Стратегія звуження
	Сегментація викликається пропозицією	Вже існуюча сегментація викликає пропозицію

Позитивна відмінність пропозиції

Від'ємна відмінність пропозиції

Розробка стратегії фокусування включає:
1) вибір одного чи декількох сегментів ринку. При цьому підприємець може цілеспрямовано орієнтуватись або на якусь визначену групу споживачів, або на обмежену частину асортименту продукції, або на специфічний географічний ринок. В цьому випадку говорять про обрання ринкової ніші;

2) ідентифікацію специфічних потреб, бажань та інтересів споживачів в цьому сегменті ринку;

3) пошук кращих, ніж у конкурентів, способів задоволення цих специфічних запитів споживачів. При чому зробити це можна або шляхом контролю над затратами, або шляхом диференціації. Відповідно, в стратегії фокусування є два варіанти: фокус затрат і фокус диференціації, які обмежені одним чи декількома вузькими сегментами ринку.

Щодо такого напрямку стратегічного планування, як диференціація, то за цим напрямом прийнято виділяти чотири головних види бізнес-стратегій диференціації (табл. 3).

За рівнем глобалізації чи диференціації окремого бізнесу виділяють стратегії вузької спеціалізації та диверсифікації в межах певного бізнесу.

Стратегія вузької спеціалізації в окремому бізнесі зазвичай дотримуються невеликі підприємства, які розпочинають свій бізнес у фрагментарній галузі. Спеціалізація може торкатись одного чи декількох аспектів бізнесу.

Стратегія диверсифікації передбачає розвиток бізнесу аграрного підприємства одночасно в декількох його секторах, галузях чи сферах, на декількох ринках. Диверсифікація полягає в урізноманітненні традиційного напрямку бізнесу підприємства шляхом здійснення входження підприємства в нові сектори, на нові сегменти ринку чи розширення діапазону його діяльності в межах бізнесу за іншими ознаками.

За конкурентною позицією у бізнесі виділяють такі стратегії: лідерства, претенденства на лідерство, наслідування, новачка у галузі.

За напрямом розвитку окремого бізнесу аграрного підприємства (відповідно до основних стадій життєвого циклу бізнесу, галузі чи окремого продукту) виокремлюють такі бізнес-стратегії: зростання, стабілізації, скорочення і ліквідації бізнесу підприємства.

Стратегії стабілізації передбачають зосередження уваги на подальшій підтримці певного бізнесу. Їх використовують, коли попит на продукцію стійкий і за прогнозами та експертними оцінками стан ринку буде стабільним, що дозволить накопичувати фінансові ресурси для подальшої реалізації стратегій зростання.

Стратегії зростання передбачають два типи стратегічних завдань: розширення операцій (бізнесу) підприємства, які в довгостроковій перспективі повинні бути рентабельними, хоча на певний момент такі дії можуть викликати і негативний вплив на рентабельність; поживавлення основної діяльності підприємства за рахунок активізації її внутрішніх резервів та можливостей. Вдтак стратегія зростання чи позитивного ділового розвитку (бізнес-розвитку) підприємства стосується процесу розширення та збільшення масштабів бізнесу підприємства, зусиль, спрямованих на задоволення ринкового попиту, процесу створення нових сфер в межах певного бізнесу підприємства; стимулювання ініціатив, спрямованих на розвиток бізнесу.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДК

Стратегія бізнесу підприємства — це лінія альтернативної поведінки аграрного підприємства, яка повинна привести до довготривалого успіху конкретного бізнесу підприємства та його стратегічних підрозділів і таким чином усіх бізнес-процесів підприємства в цілому. Розробка бізнес-стратегії фактично полягає в уточненні конкурентної позиції та виборі відповідного виду стратегічної альтернативи розвитку підприємства аграрного бізнесу за окремими видами його діяльності (бізнесами, стратегічними зонами господарювання). Кількість стратегій, з яких підприємство може зробити свій вибір є практично не обмеженим.

Подальші дослідження повинні стосуватись стратегування державної політики розвитку аграрного сектора національної економіки,

що передбачатиме створення середовища, у якому задовольнятимуться потреби та інтереси країни, бізнесу і населення.

Література:

1. Васильців Т. Г., Лупак Р. А., Юрків Н. Я. Інституційне забезпечення розширення фінансових можливостей підприємств промисловості та АПК на регіональному рівні. *Фінанси України*. 2012. № 3. С. 90—101.
2. Крюкова І. О., Степаненко С. В. Ефективність вітчизняного агробізнесу у призмі пріоритетів сталого розвитку. *Агросвіт*. 2022. № 9—10. С. 3—12.
3. Кукса І. М., Васюренко А. В. Теоретичні засади стратегування інноваційного розвитку в галузі сільського господарства. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Серія: Економічні науки*. 2020. № 2. С. 3—16.
4. Куницький В. В., Куницька-Іляш М. В., Бричка Б. Б. Розвиток АПК в сучасних умовах: ефективність управлінських рішень. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. Серія "Економічні науки"*. 2013. Том 15. № 2 (56). Ч. 5. С. 137—142.
5. Лазарева О. В., Мась А. Ю., Борисевич К. Ю. Орієнтири розвитку агробізнесу в системі управління земельними ресурсами в Європі та Україні. *Агросвіт*. 2022. № 2. С. 3—9.
6. Савченко М. В., Шкуренко О. В. Тенденції і перспективи розвитку агропродовольчого ринку в умовах глобалізації економіки. *Проблеми економіки*. 2019. № 4. С. 47—54.
7. Фінагіна О. В., Руденко О. А., Хорошун Ю. В. Концептуальні підходи до інвестиційного забезпечення стратегічного розвитку українського агросектору на засадах міжрегіонального партнерства, лідерства підприємств та ділових комунікацій. *SWorld Journal*. 2021. Issue 9. Part 2. С. 41—52.
8. Gryshova I. Y., Mityay O. V., Kuzhel V. V. Competitive position stability of agricultural sector of Ukraine at internal and external markets. *Actual Problems of Economics*. 2016. № 3 (177). P. 66—72.
9. Patyka N. Priorities ensuring of the Ukraine's agriculture competitiveness in the world markets. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2018. Vol. 4. № 4. P. 130—145.
10. Vasylytsiv T., Lupak R. Priorities and Tools of the State Regional Policy of Import Substitution in the Market of Ukraine's Consumer Goods. *Стратегічні пріоритети*. 2017. Вип. 3. С. 105—112.

References:

1. Vasylytsiv, T.G., Lupak, R.L., and Yurkiv, N.Ya. (2012), "Institutional support for the expansion of financial capabilities of industrial and agricultural enterprises at the regional level", *Finansy Ukrainy*, vol. 3, pp. 90—101.
 2. Kryukova, I.O., and Stepanenko S.V. (2022), "Effectiveness of domestic agribusiness in the perspective of sustainable development priorities", *Ahrosvit*, vol. 9—10, pp. 3—12.
 3. Kuksa, I.M., and Vasyurenko, L.V. (2020), "Theoretical principles of strategizing innovative development in the field of agriculture", *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho ahrarnoho universytetu im. V. V. Dokuchayeva. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 2, pp. 3—16.
 4. Kunytskyi, V.V., Kunytska-Ilyash, M.V., and Brychka, B.B. (2013), "Development of agro-industrial complex in modern conditions: effectiveness of management decisions", *Naukovyy visnyk L'vivs'koho natsional'noho universytetu veterynarnoyi medytsyny ta biotekhnolohiy imeni S. Z. Gzhyts'koho. Seriya "Ekonomichni nauky"*, vol. 15, no. 2 (56), p. 5, pp. 137—142.
 5. Lazareva, O.V., Mas, A.Yu., and Borysevich, K.Yu. (2022), "Landmarks of agribusiness development in the land management system in Europe and Ukraine", *Ahrosvit*, vol. 2, pp. 3—9.
 6. Savchenko, M.V., and Shkurenko, O.V. (2019), "Trends and prospects for the development of the agro-food market in the conditions of economic globalization", *Problemy ekonomiky*, vol. 4, pp. 47—54.
 7. Finagina, O.V., Rudenko, O.A., and Kho-roshun, Yu.V. (2021), "Conceptual approaches to investment support for the strategic development of the Ukrainian agricultural sector on the basis of interregional partnership, enterprise leadership and business communications", *SWorld Journal*, vol. 9, no. 2, pp. 41—52.
 8. Gryshova, I.Y., Mityay, O.V., and Kuzhel, V.V. (2016), "Competitive position stability of agricultural sector of Ukraine at internal and external markets", *Actual Problems of Economics*, vol. 3 (177), pp. 66—72.
 9. Patyka, N. (2018), "Priorities ensuring the competitiveness of Ukraine's agriculture in the world markets", *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, vol. 4, no. 4, pp. 130—145.
 10. Vasylytsiv, T., and Lupak, R. (2017), "Priorities and Tools of the State Regional Policy of Import Substitution in the Market of Ukraine's Consumer Goods", *Stratehichni priorytety*, vol. 3, pp. 105—112.
- Стаття надійшла до редакції 01.05.2023 р.*