

СТРАТЕГІЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ

Визначені теоретичні основи формування стратегії реалізації фінансової політики в аграрному секторі економіки. Доведено доцільність при формуванні стратегії реалізації фінансової політики використання збалансованої системи показників.

The theoretical grounds of the strategy of financial policies in the agricultural sector. The expediency of forming a strategy of financial policy for the Balanced Scorecard.

Ключові слова: фінансова політика, стратегія, аграрний сектор економіки, аграрні підприємства, збалансована система показників.

Вступ. Успішна реалізація фінансової політики розвитку аграрного сектору економіки неможлива без розробки та впровадження фінансової стратегії як на рівні галузі так і на рівні аграрних підприємств. Ефективно сформована фінансова стратегія розвитку агросфери допомагає приймати дієві управлінські рішення, спрямовані на розвиток підприємств галузі.

Наукові питання формування та реалізації стратегії займають вагомe місце у працях таких відомих вчених, як І. Ансоффа, Р. Каплана, Г. Мінцберга, В. Савчука, А. Томпсона, А. Чандлера.

Метою статті є визначення теоретичних основ формування стратегії реалізації фінансової політики в аграрному секторі економіки. Методика дослідження базується на монографічному методі, методах синтезу і аналізу, діалектичному методу.

Основний розділ. Історично поняття «стратегія» склалося у військовому лексиконі, де воно визначало планування й запровадження в життя політики держави та військово-політичного союзу ряду країн з використанням усіх доступних засобів. Запозичення категорії «стратегія» з військового лексикону пояснюється тим, що підприємства в розвинених країнах опинилися в умовах, близьких до «військових дій» наприкінці 50-х років, пов'язаних із насиченням ринку, зростанням конкуренції, коли, щоб вижити, треба було боротися. «Військові дії» потребували теоретичного забезпечення. Відтоді теорія та практика управління просунулися далеко вперед. У сучасній літературі можна також виокремити дві основних концепції стратегії – філософську й організаційно-управлінську.

Філософська концепція наголошує на загальному значенні стратегії для підприємства. Стратегію можна розглядати як філософію, якою має керуватися організація, що її має. З цієї точки зору, стратегія це: позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток; інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє; процес мислення, інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур; відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу.

Стратегію можна визначити як шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається в державі, регіоні, на підприємстві свідомо чи стихійно, а також як найважливіший елемент самовизначення підприємства чи організації. У такому контексті вона тісно пов'язана з характеристиками та особливостями організаційної культури, має, як правило, всі її переваги й недоліки, дає змогу більш ґрунтовно формулювати соціальні стратегії загалом і елементи соціальних напрямів у стратегіях іншого типу. Організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності держави або на підприємстві.

Згідно з поглядами класика стратегічного планування А. Чандлера, стратегія – це «визначення основних довгострокових цілей та задач підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей». З одного боку, таке тлумачення «стратегії» спирається на традиційний підхід до її визначення як особливого методу розподілу ресурсів між поточними і майбутніми видами діяльності. (А. Чандлер зазначає, що «стратегічна альтернатива має будуватися порівнянням можливостей і ресурсів корпорацій з урахуванням прийнятого рівня ризику») [1]. З іншого боку, у цьому визначенні основний акцент робиться саме на досягненні цілей. До такого підходу наближається таке визначення: «стратегія – це загальний, всебічний план досягнення цілей» [2]. Ототожнення стратегії й плану впливає з теорії ігор, де стратегія – це план дій у конкретній ситуації, що залежить від вчинків опонента. Відомий спеціаліст зі стратегічного управління А. Томпсон поєднує планові засади стратегії з поведінковими аспектами організації і визначає, що стратегія – це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану [3].

У фундаментальній праці І. Ансоффа «Стратегічне управління» наводиться таке поняття стратегії: «За своєю сутністю стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй діяльності» [4]. Стратегія тут – це стрижень, навколо якого концентруються всі види виробничо-

господарської діяльності. Крім того, стратегія іноді розглядається як «блеф» чи «хитрий маневр», що визначає її як інструмент певного типу для перемоги в конкурентній боротьбі. Згідно з таким поглядом, можна, виробивши «блеф-стратегію», затягти конкурента «на темну доріжку», яка нікуди не веде. Це базується на суто психологічному аспекті – бажанні впровадити у своїй організації те, що дало позитивні результати конкурентові. Насправді «блеф-стратегія» має одну мету: граючи на «псевдо-зрачках», змусити конкурента даремно витратити гроші та час. Знання про існування «блеф-стратегій» допомагають менеджерам більш критично й уважно ставитися до аналізу стратегій, що вживаються в галузі різними виробниками. Те саме мають на увазі, коли визначають стратегію як «хитрий маневр», що допомагає обійти конкурентів. Усі ці аспекти з різних боків характеризують таке унікальне явище, як стратегія. Один із найвідоміших спеціалістів зі стратегічного управління І. Ансофф стверджує, що досвідчений фахівець бізнесу завжди зможе розгледіти за успіхом фірми ту чи іншу оригінальну стратегію [4]. Стратегія – це довгостроковий курс розвитку держави або підприємства, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики.

Для розробки стратегії кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності: місію; конкурентні переваги; особливості організації бізнесу; ринки збуту, де діє фірма; продукцію (послугу); ресурси; структуру; виробничу програму; організаційну культуру. Підбиваючи загальний підсумок щодо стратегії, треба констатувати, що немає загально прийнятого та узгодженого визначення. Тут, на наш погляд, дуже доречний вислів Г. Мінцберга: «Кожне визначення додає важливі елементи до нашого розуміння стратегії, спонукаючи нас ставити фундаментальні питання про організації та їхній розвиток узагалі» [5].

Отже, стратегія: дає визначення основних напрямів і шляхів досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання організації в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах; є способом встановлення взаємодії фірми із зовнішнім середовищем; формується на основі дуже узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації; постійно уточнюється в процесі діяльності, чому має сприяти добре налагоджений зворотний зв'язок; через багатоцільовий характер діяльності підприємства має складну внутрішню структуру, тобто можна ставити питання про формування стратегій у вигляді «стратегічного набору»; є основою для розробки стратегічних планів, проєктів і програм, які є системною характеристикою напрямків розвитку підприємства; є інструментом міжфункціональної інтеграції діяльності підприємства, способом досягнення синергії; є основою для формування та проведення змін в організаційній структурі підприємства, узагальненим стрижнем діяльності всіх рівнів і ланок ОСУ; є основним змістовним елементом діяльності вищого управлінського персоналу; є фактором стабілізації відносин в організації; дає змогу налагодити ефективну мотивацію, контроль, облік та аналіз, виступаючи як стандарт, котрий визначає успішний розвиток і результати. Кожен процес чи явище можуть давати лише те, що є в їхньому потенціалі. Стратегія – це багатогранне та дуже ефективне для діяльності держави та підприємства творіння, яке, між іншим, не є панацеєю від усіх негараздів.

Виходячи з вищевикладеного, стратегія реалізації ефективної фінансової політики розвитку аграрних підприємств – це генеральна комплексна програма дій, що визначає пріоритетні для підприємств аграрної сфери проблеми, їх місію, головні цілі та розподіл ресурсів для досягнення таких цілей.

За своїм змістом стратегія є довгостроковим плановим документом, результатом стратегічного планування. Стратегічне планування – процес здійснення сукупності систематизованих і взаємоузгоджених робіт із визначення довгострокових (на певний період) цілей і напрямів діяльності підприємства. Зміна ринкового середовища зумовлює необхідність застосування стратегічного підходу до системи господарювання на підприємствах туризму. Розробляючи державну комплексну програму дій з вирішення пріоритетних для аграрних підприємств завдань, визначаючи їх місію та головну мету, стратегія формулює цілі та способи досягнення цих завдань так, щоб вказати підприємству певний напрям розвитку. Першим, найбільш суттєвим і визначальним рішенням за стратегічного планування є вибір цілей. Основну мету підприємства називають місією. Виходячи із загальної місії, підприємства формулюють решту його стратегічних цілей, які мають бути конкретними та вимірюваними, збалансованими, зорієнтованими в часі та досяжними, ресурсозабезпеченими і такими, що підтримують одна одну.

Після визначення місії та цілей починається діагностичний етап стратегічного планування. Основним важливим кроком є вивчення зовнішнього середовища – це безперервний процес спостереження, вивчення та контролю дії зовнішніх щодо підприємства чинників із тим, щоб своєчасно та вичерпно визначити можливості й загрози для підприємства, тобто позитивну і негативну дію зовнішніх чинників – політичних, економічних, науково-технічних, соціальних, міжнародних тощо. Для розробки та здійснення стратегії велике значення має аналіз ринкових чинників, які через свою постійну й високу мінливість можуть безпосередньо вплинути на успіх або крах підприємства.

Методологія стратегічного планування включає в себе аналіз різних аспектів діяльності аграрного підприємства, що були у минулому і ймовірно можуть бути актуальними у майбутньому. Застосування сучасних інформаційних технологій дає змогу формувати досить повні масиви інформації, з яких складається картина щодо наявних тенденцій розвитку галузі та динаміки ринкових позицій конкретної організації. Широкий асортимент сучасних методів опрацювання інформації дозволяє обрати ті з них, які

будуть адекватні завданням аналізу й забезпечать належне обґрунтування управлінських рішень. Тому методологія стратегічного планування має містити як визначення послідовності виконання певних етапів розробки стратегії, так і вибір методів досліджень, що здійснюються на кожному етапі. Це можуть бути методи статистичного дослідження, економічного аналізу, експертних оцінок тощо.

Успішна реалізація державної стратегії фінансової політики розвитку аграрних підприємств неможлива без розробки та впровадження фінансової стратегії на рівні аграрних підприємств. Тому необхідно зосередити нашу увагу на процесі її формування й реалізації. Фінансова стратегія розвитку аграрного підприємства – це визначена згідно з фінансовою ідеологією підприємства система довготермінових завдань його фінансової діяльності та найефективніших шляхів їх реалізації. Основними етапами формування фінансової стратегії підприємства є: визначення загального часу, на який формується фінансова стратегія; формування стратегічної мети фінансової діяльності підприємства; розробка фінансової політики щодо окремих аспектів фінансової діяльності; конкретизація показників фінансової стратегії за періодами її реалізації; оцінка розробленої фінансової стратегії.

Ефективно сформована фінансова стратегія підприємства допомагає приймати дієві управлінські рішення, спрямовані на розвиток підприємства. При формуванні фінансової стратегії розвитку аграрних підприємств доцільно використовувати сучасні методики, зокрема управління за збалансованими KPI, або збалансовану систему показників – Balanced Scorecards (BSC). Ця система нині є інновацією у фінансовому менеджменті. BSC у свій час була запропонована Робертом Капланом і Девідом Нортеном [2], сучасне поширення знайшли у працях В. Савчука [6, 7] і пропонується до адаптації на рівні сільськогосподарських підприємств. Суть цієї системи коротко формулюється двома основними положеннями:

- одних фінансових показників недостатньо для того, щоб повністю й всебічно (збалансоване) описати стан підприємства, їх потрібно доповнити іншими показниками;
- дана система показників може бути використана не просто як комплексний індикатор стану підприємства, а як система управління, що забезпечує зв'язок між стратегічними починаннями власників або топ-менеджменту й операційною діяльністю менеджменту підприємства.

Збалансована система показників (BSC) – це концептуальний підхід до організації управління бізнесом, що реалізує інформаційно-методичну підтримку прийняття управлінських рішень відповідно до прийнятої стратегії розвитку підприємства.

Принципи побудови BSC полягають у такому: забезпечення зв'язку стратегії й операційної діяльності; охоплення всіх сфер діяльності підприємства; установлення відповідальності менеджерів за досягнення визначених цілей; забезпечення інформаційного обміну між менеджерами підприємства у частині досягнення стратегічних цілей.

За своїм призначенням BSC транслює місію й загальну стратегію організації в систему взаємозалежних показників. Ключові особливості системи управління на основі BSC полягають у такому: до системи входять показники, що відносяться до всіх стратегічно важливих аспектів діяльності (фінанси, клієнти, бізнес-процеси, навчання й ріст); всі показники системи повинні бути пов'язані між собою причинно-наслідковими зв'язками; показники повинні бути узгоджені зі стратегічними завданнями підприємства; результуючі показники повинні бути пов'язані з факторами, що визначають успіх бізнесу, так називаними ключовими факторами успіху (КФУ); всі показники повинні бути пов'язані з фінансовими результатами діяльності.

Цінність BSC полягає в тому, що вона не обмежується тільки фінансовими показниками для оцінки результатів діяльності й ступені досягнення стратегічних цілей. Зберігаючи фокус на підвищенні фінансових результатів діяльності, система дозволяє оцінювати ефективність роботи підприємства на ринку, оптимальність внутрішніх процесів підприємства й стан людських ресурсів. Система показників, розроблена на базі BSC, розділена на чотири напрями [6]. Перший напрям BSC включає традиційні фінансові показники. Як би ми не доводили важливість ринкової орієнтації підприємства й досконалості внутрішніх процесів, власника завжди передусім будуть цікавити показники фінансової віддачі на вкладені кошти. Тому збалансована система повинна починатися (у класифікації) і закінчуватися (у кінцевій оцінці) фінансовими показниками. Другий напрям описує зовнішнє оточення аграрного підприємства, його стосунки із клієнтами, тобто: здатність підприємства до задоволення клієнта; здатність підприємства до втримання клієнта; здатність придбання нового клієнта; прибутковість клієнта; обсяг ринку; ринкова частка в цільовому сегменті. Третій напрям характеризує внутрішні процеси підприємства, зокрема: інноваційний процес; розробка продукту; підготовка виробництва; постачання основними ресурсами; виготовлення; збут; післяпродажове обслуговування. Нарешті, четвертий напрям дозволяє описати здатність підприємства до навчання й росту [7].

BSC дозволяє зв'язати в єдину систему сукупність всіх факторів, на яких будується управління бізнесом. Фінансовий напрям BSC містить цілі й показники, які є головним орієнтиром для координації всіх напрямів діяльності підприємства. Головна мета бізнесу – це збільшення вартості підприємства. Тому основним KPI фінансового напрямку може служити показник економічної доданої вартості EVA. Зручність використання концепції EVA для управління вартістю полягає в можливості розкласти цей показник на фактори до рівня, на який можна впливати.

При побудові системи управління за критерієм вартості менеджмент підприємства за допомогою BSC вибудовує систему цілей, спрямовану на підвищення вартості на підставі факторів, що формують EVA. Наприклад, для збільшення вартості підприємства необхідне збільшення рентабельності використовуваного капіталу й зниження зваженої середньої вартості капіталу; для збільшення рентабельності використовуваного капіталу необхідне збільшення прибутковості продажів й оборотності капіталу та ін.

Пріоритетність фінансових цілей на різних стадіях розвитку може відрізнятися. На стадії росту бізнес буде в основному «витрачати гроші», тобто інвестувати, забезпечуючи ріст обсягів продажів у певних ринкових сегментах, споживчих групах і регіонах. Для бізнесу, що перебуває в стабільному стані, інвестиції все ще необхідні, але віддача від цих інвестицій буде вже позитивною. У цьому періоді основна мета – це посилення впливу на ринки, збільшення ринкової частки й щорічний ріст прибутковості.

Описані вище напрями BSC повинні бути пов'язані один з одним за допомогою причинно-наслідкових залежностей, які утворюють «стратегічну карту». Стратегічна карта не вичерпує безлічі інструментів BSC. Важливо підкреслити, що повна модель збалансованої системи показників за кожним напрямом з необхідністю включає: стратегічну мету, її опис за допомогою KPI, цільові значення для всіх обраних KPI, заходи, що сприяють досягненню цих цільових значень, і це в результаті забезпечує досягнення цілей власника підприємства.

Вітчизняний аграрний бізнес буває типовими проблемами, вирішити які можна шляхом впровадження BSC, зокрема: відсутня чітко прописана стратегія на рівні топ-менеджменту: з великої кількості думок не вдається сформулювати струнку систему стратегічних цілей і шляхів їхнього досягнення; сформульована стратегія не зачіпає в необхідному ступені всі аспекти бізнесу (наприклад, стратегічні цілі стосуються винятково фінансів і маркетингу, а бізнес-процеси й менеджмент у трудовому колективі залишаються без уваги); стратегічні цілі й шляхи їхнього досягнення сформульовані недостатньо конкретно, що спричиняє можливість трактувати їх неоднозначно, по-різному; стратегічні цілі не пов'язані із системою мотивації співробітників; система бюджетування й управлінського обліку не пов'язана із системою стратегічних цілей.

Розробку й впровадження BSC можна зробити за одним із двох існуючих варіантів. Перший варіант – це повномасштабна BSC як інструмент комплексного стратегічного й операційного управління підприємством. Другий варіант – спрощена система управління й мотивації керівників основних підрозділів на основі KPI, які відображають основні пріоритетні напрями розвитку підприємства. Другий варіант використовується для перехідного періоду, тобто до ухвалення рішення про впровадження повномасштабної BSC.

Розробка й впровадження повномасштабної BSC:

Крок 0. Стратегічний аналіз. Стратегічний аналіз є обов'язковим етапом, що передує власне розробці BSC. Метою етапу стратегічного аналізу є доробка й конкретизація стратегічної спрямованості бізнесу, що виражається у формалізованих документах: місія й бачення підприємства; функціональні стратегії за окремими напрямками BSC: фінанси, споживачі, внутрішні процеси, навчання й ріст.

Крок 1. Побудова стратегічної карти: визначення (перегляд) стратегічних цілей і побудова причинно-наслідкових зв'язків. Визначення стратегічних цілей по кожній з перспектив BSC становить вихідний пункт подальшої побудови цієї системи в підприємства. Якість сформульованих цілей визначає якість всієї системи показників й суттєво впливає на процес стратегічного управління в цілому. Загальна схема визначення стратегічних цілей виглядає так:

- Розробка варіантів стратегічних цілей.
- Вибір стратегічних цілей з розроблених варіантів.
- Документування стратегічних цілей.
- Базові принципи формування стратегічних цілей.

Крок 2. Вибір (ревізія) показників верхнього рівня й опис KPI. Показники, необхідні для чіткого й однозначного вираження стратегічних цілей, а також для визначення ступеня досягнення мети. Шляхом виміру стратегічних цілей забезпечується розвиток керованого об'єкта в наміченому напрямку. З метою створення однозначного розуміння ступеня досягнення поставлених цілей для кожної стратегічної мети рекомендується використати не більше двох (у рідких випадках трьох) показників (KPI).

Крок 3. Визначення поточних значень KPI. З метою досягнення згоди за цільовим значенням запропонованих показників необхідно сформулювати базу для порівняння, тобто визначити поточні значення показників. Якщо багато хто з KPI, включені в BSC, нові для підприємства, і немає фактичних даних для встановлення їхніх значень, то цей етап впровадження BSC буде досить трудомістким. Базою для визначення цільових значень можуть бути також дані бенчмаркінгу – порівняння із внутрішніми, галузевими або ринковими стандартами. Якщо не можна розрахувати поточні значення й немає даних бенчмаркінгу, підприємство може скористатися методом експертних оцінок. Надалі перші отримані дані значення показника стануть базою для порівняння.

Крок 4. Розробка цільових значень показників. Визначення цільових значень показників з методичної точки зору може здійснюватися двома шляхами: інтерактивне в ході внутрішньогосподарського обговорення або як попередня розробка з наступним обговоренням і досягненням згоди в ході наради.

Крок 5. Управління каскадуванням цілей і показників до рівня виконання. Каскадування на нижчеступній організаційній одиниці служить для забезпечення реалізації стратегії. Процес каскадування може внести важливий вклад у навчання стратегії на всіх рівнях ієрархії. BSC у цьому випадку стає інструментом комунікації й навчання. На першому етапі метод припускає трансляцію цілей вищеступного рівня, на другому – доповнення карти цілей підрозділу індивідуальними цілями.

Крок 6. Розробка стратегічних заходів. Стратегічний захід – це будь-які масштабні практичні дії підприємства, спрямовані на досягнення стратегічних цілей у форматі BSC.

Крок 7. Створення системи інформаційного забезпечення роботи BSC. Мета даного кроку – перетворити BSC підприємства з концепції у робочий інструмент. Для цього створюються необхідні процедури збору, обробки й консолідації даних, що знаходять своє відбиття в Регламенті збору інформації; розробляється програмне забезпечення для розрахунку значень KPI, а також візуалізації їхньої динаміки (на першому етапі достатнє використання електронних таблиць Excel).

Крок 8. Установлення зв'язку BSC з іншими системами менеджменту: система преміювання на базі KPI. Однією з найбільш очевидних є зв'язок BSC із системою преміювання персоналу – відсутність залежності результатів діяльності (по KPI) з оцінкою й матеріальним стимулюванням працівників робить неактуальними й навіть неможливими реальні зміни в підприємстві, які може дати використання BSC. Для вибору KPI, що беруть участь у системі преміювання, застосовуються такі критерії: об'єктивність; вимірність; ефективність (рентабельність).

Як визначалося вище, на аграрних підприємствах необхідно впроваджувати в практичну діяльність фундаментальне поняття сучасного стратегічного менеджменту, що має абревіатуру KPI (Key Performance Indicator). Дуже часто KPI використовується в контексті найбільш значущих для підприємства фінансових показників. Тобто, спочатку ціль, а потім KPI. Тепер стає досить просто вимірювати результативність бізнесу: якщо ціль досягнута в тому кількісному вираженні, у якому вона поставлена, то результат отриманий. У цьому зв'язку найбільш підходящою інтерпретацією KPI може служити термін «Ключовий Показник Результативності». Одразу ж умовляють суперечки у відношенні того, які показники вважати більш важливими, а які – менш важливими.

Добре відомо, що перш ніж давати рекомендації з оздоровлення підприємства, його треба добре продіагностувати. Етап стратегічного аналізу обов'язково повинен бути присутнім у процесі стратегічного управління. Стратегічний аналіз покликаний визначити те положення, що займає підприємство в ринковому середовищі в сьогоденні й заглянути в майбутнє. Стратегічний аналіз включає аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства. Зовнішній аналіз містить у собі оцінку тенденцій розвитку ринку в цілому й ринковому сегменті підприємства зокрема. Він повинен встановити ступінь невизначеності розвитку ринку, оцінивши на цьому фоні можливості й погрози, які супроводжують підприємство в її майбутньому. Це, своєю чергою, дасть підстави для формулювання стратегічних альтернатив. Внутрішній аналіз необхідний для детального вивчення стратегічно важливих аспектів самої підприємства. Його головна мета полягає у встановленні найбільш істотних сильних і слабких сторін діяльності підприємства, що дозволить сформулювати основні стратегічні проблеми підприємства, а також встановити її основні стратегічні активи й ключові компетенції.

Внутрішній аналіз діяльності підприємства бажано проводити за кількома напрямками. Цей аналіз може бути зроблений на рівні підприємства в цілому, а може бути більш глибоким і доходити, наприклад, до рівня окремих центрів відповідальності (аналіз результатів діяльності, аналіз товарного портфеля, аналіз витрат, діагностика основних функцій підприємства, аналіз організації бізнесу). Результати зовнішнього й внутрішнього аналізу підприємства варто представити у вигляді SWOT-матриці. Дана матриця лаконічно фокусує увагу керівника й власника на сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторонах поточної діяльності підприємства, а також її можливостях (Opportunities) у майбутньому й погрозах (Threats), які підстерігають підприємство в її розвитку. Отже, стратегічна діагностика функціонування аграрного підприємства залишається важливим компонентом управління.

Висновки. Отже, ефективна реалізація фінансової політики в аграрному секторі економіки можлива лише на основі комплексно сформованої дієвої стратегії. При формуванні фінансової стратегії розвитку аграрних підприємств доцільно використовувати сучасні методики, зокрема управління за збалансованими KPI або збалансовану систему показників – Balanced Scorecards (BSC). Ця система нині є інновацією у фінансовому менеджменті. Цінність BSC полягає в тому, що вона не обмежується тільки фінансовими показниками для оцінки результатів діяльності й ступені досягнення стратегічних цілей. Зберігаючи фокус на підвищенні фінансових результатів діяльності, система дозволяє оцінювати ефективність роботи підприємства на ринку, оптимальність внутрішніх процесів підприємства й стан людських ресурсів.

Література

1. Chandler A. Strategy and Structure / Chandler A. – McGraw-Hill, Inc., 1962.
2. Економіка зарубіжних країн / [за ред. Ю.Г. Козака та ін.]. – К. : ЦУЛ, 2003. – 352 с.
3. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии :

- [учебник для вузов] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 284 с.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Ансофф И. – СПб. : Питер, 1998. – 559 с.
5. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. – СПб., 2000. – 430 с.
6. Савчук В. П. Стратегия + Финансы: уроки принятия бизнес-решений для руководителей / Савчук В. П. – К. : Companion Group, 2009. – 352 с.
7. Савчук В. П. Финансовый менеджмент : [практическая энциклопедия] / В. П. Савчук. – [3-е изд.]. – К. : Издательский дом «Максимум», 2008. – 680 с.

Надійшла 11.04.2011

УДК 339.137:658.8:664.6(477.61)

Н. И. ТАРАСЕНКО

Луганский национальный аграрный университет

МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ КАК ЭЛЕМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ АПК

У статті розглянуто питання вдосконалення конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах: досліджено теоретичні основи формування конкурентних переваг на підприємстві. Також було визначено конкурентоспроможність підприємства. Запропоновано заходи, спрямовані на формування маркетингової стратегії та покращення рівня конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

The article highlights issues to improve competitive advantage in modern terms: the theoretical bases of competitive advantage in the enterprise. It was also determined competitiveness. The measures aimed at the development of marketing strategy and improved competitive advantage and improve the competitiveness of enterprises.

Ключові слова: маркетинг, конкурентоспроможність підприємства, маркетингова стратегія, конкурентні переваги, ринок, аграрні підприємства.

Постановка проблеми. Одной из наиболее актуальных проблем страны в условиях вступления в ВТО и ужесточения конкурентной борьбы на продовольственном рынке является обеспечение населения продуктами питания отечественного производства. В настоящее время продовольственный рынок развивается стихийно вследствие незрелости его инфраструктуры, слабой информационной обеспеченности хозяйствующих субъектов, большого числа посредников, несовершенства механизма рыночных отношений между сельскохозяйственными товаропроизводителями, перерабатывающими и торговыми предприятиями. В этих условиях внутренний рынок наполняется импортной продукцией, вытесняющей отечественную. В таких условиях процесса глобализации экономики Украины, проблемы конкурентоспособности отечественных предприятий выходят на первый план. Украина имеет достаточно мощный аграрный сектор экономики, который должен быть высоко конкурентным. Сельскохозяйственная продукция и продовольственные товары занимают значительное место в экспортном потенциале нашего государства и с каждым годом их доля возрастает. Повышение конкурентоспособности предприятий АПК как на внутреннем, так и на международном уровне является приоритетными направлениями экономической стратегии Украины [3].

Анализ исследований и публикаций. Содержательные теоретические и методические основы рыночной экономики, маркетинга, конкуренции исследованы в трудах целого ряда многих зарубежных и отечественных ученых: М. Портера [6], К. Симпсона, П. Крутмана, Р. Несьсона, Ф. Котлера [5], Д. Сакса, И. Кирцнера [4], В.Г. Ткаченко [7], В.И. Богачева [7], В.Г. Андрийчука [1], В.Н. Гончарова [2].

В своих исследованиях они раскрыли основы и содержание конкуренции и её роли в рыночной экономике. Однако вопросы формирования конкурентной среды в агропромышленном комплексе остаются мало изученными. Практика требует определения подходов и системы показателей оценки конкуренции в аграрной сфере, ее характеристик в новых условиях хозяйствования. В серьезной проработке нуждаются вопросы управления уровнем конкурентоспособности отечественных товаропроизводителей в целях обеспечения экономической безопасности продовольственных рынков регионов и страны в целом.

Формулировка цели статьи. Целью данного исследования является разработка основных направлений маркетинговой стратегии для повышения конкурентоспособности аграрных предприятий.

Основной материал исследования. Конкурентоспособность аграрных предприятий можно рассматривать в двух аспектах: внешнем (оценка позиции предприятия на рынке) и внутреннем (оценка экономических показателей деятельности предприятия). Исходя из системного подхода к управлению и для совершенного представления о конкурентном уровне определенного предприятия, в нашем исследовании были приняты во внимание и изучены обе стороны данной проблемы.

Объектом исследования послужило ОАО «Луганскмлын», предприятие которое является лидером по производству мучных и крупяных изделий в Луганской области Украины. ОАО «Луганскмлын» участвует во всевозможных международных выставках-ярмарках проводимых в Москве, Киеве, Минске,