

УДК: 332.122:338.43

Ю. М. Кулинич, к.е.н., ст. викладач кафедри фінансів, Національний університет харчових технологій

Yu. Kulynych, PhD Economics, senior lecturer at the finance department, National University of Food Technologies

О. Ю. Панасюк, аспірант, Вінницький національний технічний університет

O. Panasiuk, post-graduate student, Vinnytsia National Technical University

Стратегічні напрямки економічного розвитку сільськогосподарських кооперативів

Strategic directions for agricultural cooperatives' economic development

Анотація. Стаття присвячена теоретичним аспектам вибору стратегії економічного розвитку сільськогосподарських кооперативів. Від сільськогосподарських кооперативів дедалі більше залежить продовольча безпека країни. Сформульовано основну проблему теорії економічного зростання. Визначено різницю між стратегією та тактикою сільськогосподарського кооперативу. Обґрунтовано вибір тієї чи іншої стратегії розвитку кооперативу в залежності від стадії життєвого циклу кооперативу. Запропоновано 3D-модель стратегічного вибору напрямків економічного розвитку сільськогосподарських кооперативів. У даній моделі вісями абсцис визначено стратегічні позиції кооперативу на ринку, що розраховуються за допомогою методики SWOT-аналізу. Віссю ординат визначено тип розвитку. За результатами дослідження визначено, що використання матриці стратегічного вибору напрямків розвитку сільськогосподарських кооперативів дозволить визначити оптимальну стратегію їх розвитку на основі системи оціночних показників, які характеризують і визначають рівень розвитку таких кооперативів.

Summary. The article deals with theoretical aspects of the choosing of economic development strategy for agricultural cooperatives. Today food security of the country depends more on agricultural cooperatives' activity than ever before. The main problem of the theory of economic growth is determined in the paper. The difference between strategy and tactics of the agricultural cooperative is defined. The choice of one or another strategy for development of the cooperative depending on the stage of the cooperative's life cycle is determined. 3D model of the strategic choice of directions of economic development of agricultural cooperatives is proposed in the article. In this model, the axes of abscissa are defined in the strategic position of the cooperative in the market, which calculated using the method of SWOT analysis. Y-axis defines the type of development. The results of the study determined that the use of the matrix of the strategic choice of directions for development of agricultural cooperatives will allow us to define an optimal strategy of development based on a system of performance indicators that characterize and determine the level of development of agricultural cooperatives.

Ключові слова: сільськогосподарський кооператив, стратегія, економічний розвиток, 3D модель, сільські території, SWOT-аналіз.

Key words: agricultural cooperative, strategy, economic development, 3D model, rural areas, SWOT analysis.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку сільських територій залишається актуальним питання стратегічного економічного розвитку сільськогосподарських кооперативів, оскільки від них значною мірою залежить продовольча безпека країни. Сільськогосподарські виробники завжди мали проблеми, пов'язані із особливостями стратегічного розвитку свого господарства, оскільки сільське господарство значною мірою залежить від природно-кліматичних та ринкових умов. Вибір стратегії розвитку та її реалізація становлять основну частину змісту діяльності сільськогосподарських кооперативів. Для забезпечення ефективної діяльності та конкурентоспроможності необхідно мати обґрунтовану стратегію дій, яка залежить у першу чергу від того, яким бачиться те чи інше господарство у майбутньому, тобто реалізація стратегії повинна забезпечити розвиток. Стратегія розвитку є генеральною програмою дій із постійного підвищення результативності сільського господарства на довгостроковий період часу, що забезпечує стійкість позицій сільськогосподарського кооперативу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема вибору стратегічних напрямків економічного розвитку господарюючих суб'єктів займаються вітчизняні та іноземні вчені: Р. Акофф, І. Ансофф, В. Василенко, Р. Каплан, Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррін, Д. Нортон, С. Гуткевич, М. Сичевський, Р. Петухов, Т. Мостенська, О. Раєвська, О. Гребешкова, А. Тонких, Р. Фатхутдінов, І. Федулова, Ю. Погорелов та інші. У працях докладно розкриваються поняття та види стратегій, підходи до їхнього вибору та реалізації тощо. Проте недостатньо розкрито підхід до визначення стратегічних напрямків розвитку потенціалу господарюючих суб'єктів та зовсім не розглянуто підхід до стратегічного вибору напрямків розвитку сільськогосподарських кооперативів.

Завданням статті є побудова матриці (3D-моделі) стратегічного вибору напрямків розвитку сільськогосподарських кооперативів, створеної на основі системи оцінки рівня їх розвитку.

Основна частина. Економічне зростання є однією з найважливіших суспільних проблем до якої постійно звернута увага економістів, політиків та міжнародних організацій. Саме сутність і темпи економічного зростання визначають динаміку економічного розвитку як країни в цілому так і окремого сільського господарства, забезпечують поступальний розвиток суспільства, перехід від нижчого до вищого ступеня розвитку.

Економічне зростання – це збільшення обсягів реального ВВП в одному періоді порівняно з іншим. Економічне зростання являє собою зростаючу здатність економіки до реалізації своїх виробничих можливостей. Сутність економічного зростання полягає у розширеному відтворенні тих самих товарів і послуг з використанням незмінної технології [3].

На відміну від економічного зростання, економічний розвиток можна визначити як перехід від одного стану економіки до іншого, коли в новому періоді не тільки збільшується виробництво тих самих товарів, а має місце й виробництво нових товарів і послуг з використанням нових технологій порівняно з минулим періодом. Економічне зростання і економічний розвиток тісно взаємопов'язані.

Основна проблема теорії економічного зростання полягає в тому, яким чином можна збільшити обсяг виробничих потужностей або досягти збільшення потенційного рівня ВВП.

Макроекономічна наука розрізняє такі типи економічного зростання:

1. екстенсивний – це такий тип економічного зростання, при якому збільшення виробництва досягається за рахунок додаткового залучення ресурсів (матеріальних, земельних, фінансових і трудових). При цьому рівень технології і продуктивності праці залишається незмінним або зростає дуже повільно;
2. інтенсивний – це такий тип економічного зростання, при якому виробництво зростає завдяки технічному прогресу, раціональному використанні усіх ресурсів і підвищенню продуктивності праці;
3. змішаний – це такий тип економічного зростання, при якому економічне зростання забезпечується одночасно за рахунок технічного прогресу і додаткового залучення ресурсів [8].

З метою досягнення безперервного зростання обсягів виробництва той чи інший господарюючий суб'єкт, а у випадку нашого дослідження – сільськогосподарський кооператив, повинен формувати власну стратегію розвитку.

Виробнича стратегія кооперативу – це процес формування та розвитку висококонкурентного виробничого потенціалу окремого суб'єкта господарювання та системи управління ним, що втілюється у вигляді виробничої підсистеми певного типу, призначеної для випуску конкурентоспроможних продуктів. Виробнича стратегія існує у вигляді довгострокової програми або плану і реалізується за допомогою тактики [6].

Тактика кооперативу – це конкретні методи і прийоми для досягнення поставленої мети в конкретних умовах. Тактика розробляється на основі стратегії певного господарюючого суб'єкта менеджерами середньої ланки управління, призначена для реалізації стратегії і дозволяє коригувати її в процесі виконання. Тактика впливає із стратегії і підпорядковується їй [1].

Слід відмітити, що стратегія і тактика кооперативу мають ряд принципових відмінностей:

- стратегія зосереджена на розгляді найбільш важливих питань, а тактика займається деталями;
- стратегія кооперативу визначає довгостроковий напрямок розвитку кооперативу, а тактика – дії, необхідні для досягнення короткострокових цілей і реалізації стратегій;
- стратегія кооперативу носить концептуальний характер, а тактичні заходи з її реалізації – організаційний;

- стратегія відображає способи досягнення цілей кооперативу, а тактика пояснює як правильно використовувати сили кооперативу та його потенціал в процесі реалізації стратегій [4].

Найважливіші параметри, що їх треба враховувати під час визначення виробничих стратегій кооперативу, такі:

1. обсяги сільськогосподарської продукції, виробництво чи вирощування яких необхідно забезпечити в певний період часу (тобто виробничі потужності та виробничий потенціал);
2. розриви між наявними та потрібними характеристиками виробничих процесів для забезпечення випуску сільськогосподарської продукції згідно зі сформованим «портфелем»;
3. масштаби виробничого потенціалу, рівень його гнучкості (інерційні характеристики);
4. швидкість перетворень виробництва та адаптації необхідних інновацій (продуктів, матеріалів, технологій, форм і методів організації тощо) до реальних умов діяльності підприємства з метою забезпечення його існування в довгостроковій перспективі;
5. досягнення певних рівнів витрат на виробництво та створення певного обсягу доданої вартості [6].

Залежно від того, на якій стадії життєвого циклу перебуває сільськогосподарський кооператив у даний час, його керівництво може вибрати одну з наведених нижче базових стратегій:

- стратегія зростання, що обґрунтовує наміри сільськогосподарського кооперативу збільшувати обсяг виробництва, продажів, капітальних вкладень тощо;
- стратегія стабілізації – це план діяльності сільськогосподарського кооперативу в умовах нестабільності обсягів продажів і доходів;
- стратегія виживання – це оборонна стратегія, що застосовується в умовах глибокої кризи діяльності сільськогосподарського кооперативу [11].

Незалежно від формулювання стратегічних цілей діяльності сільськогосподарського кооперативу на майбутній період обов'язковим є забезпечення прибутковості відповідного кооперативу. Прибутковість можна розглядати не тільки як ціль, але і як основну умову ділової активності сільськогосподарського кооперативу, як її результат, ступінь ефективності здійснення функцій кооперативу по обслуговуванню ринку і споживача та по рішенням власних задач [7].

Сільськогосподарський кооператив, який розробляє свою стратегію на перспективу, завжди прагне до максимізації створюваного соціального ефекту, тому що це є однією з умов для рішення його виробничих задач. Для забезпечення стабільності положення сільськогосподарського кооперативу в умовах ринку необхідно визначити економічні кордони об'ємів його діяльності, порушення яких може привести до збитковості діяльності такого кооперативу.

Найпоширенішим методом аналізу стратегічних позицій як окремого господарюючого суб'єкта, так і кооперативу на ринку є моделі, які представлені у вигляді матриць [1, с. 66; 2, с. 149–151; 7, с. 315; 10, с. 65–66;]. Значною

перевагою матричного методу є можливість врахування у процесі вибору видів стратегії впливу не однієї, а декількох (щонайменше двох) груп факторів. Окрім того, для вибору конкретного виду стратегії можуть обиратися визначені групи факторів, які пов'язані з ними найбільше, тобто зберігатиметься індивідуальний підхід до побудови матриці за факторними параметрами при виборі будь-якого виду стратегії кооперативу. Є. Смирнов, зазначає, що «матричний метод реалізує вибір найкращого рішення з набору альтернатив» [10, с. 189]. Отже, пріоритетна роль в системі сучасної методології забезпечення вибору виду будь-якої (в тому числі й фінансової) стратегії кооперативу належить «матричному методу».

У процесі формування матриці (3D-моделі) стратегічного вибору напрямів економічного розвитку сільськогосподарських кооперативів нами були взяті за основу підходи ряду авторів, зокрема О. П. Пащенко [7] та Ю. С. Погорєлов [9], які за результатами своїх досліджень запропонували використовувати два основних та декілька аналітичних показників, що формуються на їх основі. Головними комплексними показниками обрано інтенсивність економічного розвитку та стратегічні позиції кооперативу, які визначені на ринку за допомогою методики SWOT-аналізу (рис 1.).

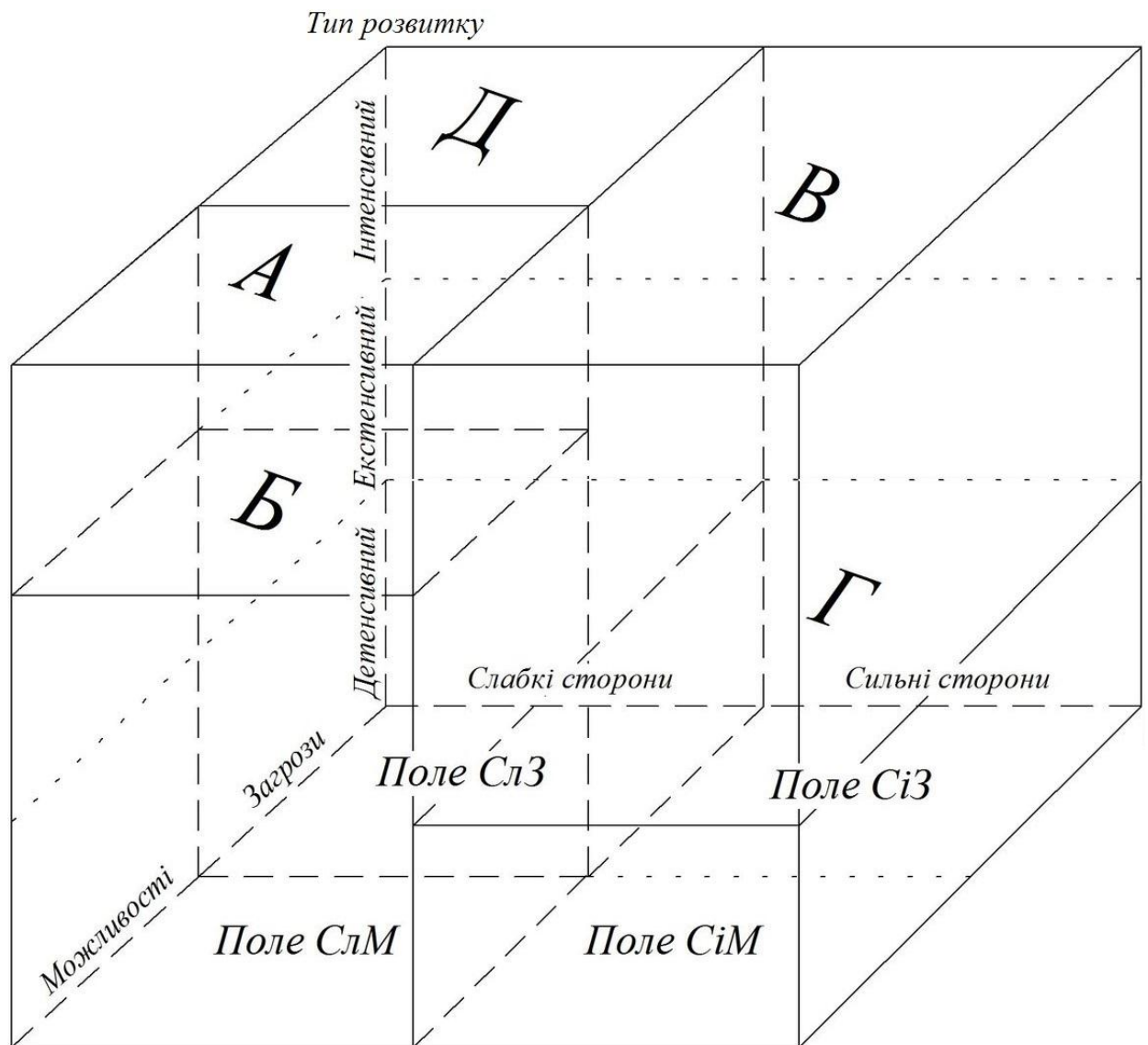


Рис. 1. 3D-модель стратегічного вибору напрямів економічного розвитку сільськогосподарського кооперативу (Джерело: доопрацьовано автором на основі [9] та [10])

У даній моделі всіма абсцис визначено стратегічні позиції кооперативу на ринку, що розраховані нами за допомогою методики SWOT-аналізу. Окреслено чотири основні стратегічні позиції: «СіМ», «СлМ», «СіЗ», «СлЗ». Віссю ординат зазначається тип розвитку. Для зручності побудови інтенсивний, прогресивний розвиток; переважно інтенсивний, прогресивний ми представили на матриці як «Інтенсивний»; переважно екстенсивний, мало прогресивний; екстенсивний регресивний – як «Екстенсивний» та окремо – «Детенсивний» тип розвитку.

Величину змін сільськогосподарського кооперативу визначає показник інтенсивності (типу) розвитку, значення якого збільшується із зростанням кількості та якості змін в роботі кооперативу, силою впливу на його діяльність. Щодо другого комплексного показника, який запропонований Погореловим Ю. С. [9], то вважаємо, що теоретично обґрунтованішим було б використати такий

показник, який впливав би із характеристик зовнішнього та внутрішнього середовища. Даний показник дозволив би нам визначити стратегічні позиції сільськогосподарського кооперативу на ринку, які у комбінації з інтенсивністю розвитку дадуть можливість запропонувати оптимальний варіант розвитку. Таким показником ми вважаємо стратегічні позиції кооперативу на ринку, які розраховані нами за доопрацьованою методикою SWOT-аналізу.

Таким чином, пропонуємо застосовувати для області «А» 3D-моделі стратегічного вибору напрямів економічного розвитку кооперативу стратегію зростання, а саме: диверсифікованого, концентрованого або інтегрованого зростання в розрізі сегментної, географічної концентрації чи розвитку ринку, продукту.

Для області «Б» пропонуємо використовувати стратегію реструктуризації, тобто антикризового управління, якою передбачені наступні аспекти: забезпечення виживання кооперативу протягом короткого періоду часу, раціональне завантаження виробничих потужностей, відновлення конкурентоспроможності на тривалий період, вдосконалення менеджменту, корпоративного та стратегічного управління [5].

Для області «В» запропонованої 3D-моделі доцільним буде застосування стратегій зростання в розрізі концентрованого або інтегрованого зростання. Однак, необхідно звернути увагу на те, що наповнення стратегії в даному випадку дещо відрізняється від області «А» – потрібно робити акцент на інтегроване зростання.

Для області «Г» запропонованої 3D-моделі пропонуємо застосовувати стратегію ліквідації, тобто повне згортання діяльності кооперативу. В окремих випадках даного випадку може бути доречним застосування антикризового управління шляхом впровадження стратегії реструктуризації.

Якщо ж кооператив знаходиться в області «Д» – пропонуємо застосовувати стратегію стабілізації або скорочення витрат. Стратегія стабілізації спрямована на досягнення вирівнювання об'єму продажів і прибутків з наступним їх підвищенням, тобто переходом на наступний етап зростання. В залежності від швидкості падіння сільськогосподарський кооператив може використовувати один з трьох найбільш вірогідних підходів: економія з чітким наміром швидкого пожвавлення; зрушення в тривалому спаді з меншими надіями на швидке пожвавлення; стабілізація, коли потрібні довготривалі програми для досягнення збалансованого стану кооперативу на ринку.

Отже, проведення SWOT-аналізу має важливе значення для здійснення стратегічного планування розвитку сільськогосподарського кооперативу, оскільки його методика – ефективний, доступний, дешевий засіб оцінки стану проблемної та управлінської ситуації в установі.

Висновки. Одним із шляхів вирішення проблем сталого економічного розвитку сільських територій є стратегічне планування розвитку сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів. Стратегічні плани розвитку кооперативів сприятимуть зниженню собівартості продукції, яку виробляють господарства населення та інші сільськогосподарські виробники,

підвищити доходи учасників кооперативів, надавати якісні послуги з обслуговування сільського населення, збільшити виробництво сільськогосподарської продукції, підвищити їх якість, полегшити доступ до органічних ринків збуту, зміцнити економічну основу господарств населення, малих та середніх товаровиробників, створити додаткові робочі місця на селі, підвищити якість життя селян через розвиток інфраструктури сіл.

Використання матриці стратегічного вибору напрямів розвитку сільськогосподарських кооперативів дозволить визначити оптимальну стратегію їх розвитку на основі системи оціночних показників, які характеризують і визначають рівень розвитку таких кооперативів. Вимірювання розвитку сільськогосподарських кооперативів має практичну цінність, оскільки надає практиці управління кооперативом орієнтири для оцінювання діяльності кооперативу та прийняття управлінських рішень. Правильно і вчасно прийняті стратегічні рішення відіграють ключову роль в успішній діяльності організації. Саме вони роблять вирішальний вплив на конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції і кооперативу в цілому.

Література

1. Акмаева Р. И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент / Р. И. Акмаева. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 2008 с.
2. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2004. – 720 с. – 3-е изд. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. – 512 с.
3. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник / В. Р. Веснин. – 3-е изд. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. – 512 с.
4. Дикань В. Л. Розвиток еколого-економічного управління на підприємствах України в умовах євроінтеграції [Текст] : монографія / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова ; Українська держ. академія залізничного транспорту. – Х. : УкрДАЗТ, 2008. – 150 с.
5. Кулинич Ю. М. Стратегічний вибір напрямів розвитку молочних підприємств/ Ю. М. Кулинич // Вісник Міжнародного слов'янського університету, 2013. – т. 16, № 1-2. – Харків. – С. 135-140.
6. Неудачин В. В. Реализация стратегии компании: финансовый анализ и моделирование / В. В. Неудачин. – М.: Вершина, 2006. – 176 с.
7. Пащенко О. П. Система стратегічного управління розвитком підприємства / О. П. Пащенко : матеріали V міжнар. наук. – практ. конф., присвяч. 45-річчю факультету управління бізнесу Харк. нац. авт.-дор. ун-ту (Харків, 25 листоп. 2011 року). / М-во освіти і науки, молоді та спроти України, Харк. нац. авт.-дор. ун-т – Харків : ХНАДУ. – 2011. – 142 с. – С. 113-114.
8. Петухов Р. М. Оценка эффективности промышленного производства: методы и показатели. – М.: Экономика, 1990.
9. Погорелов Ю. С. Кількісне вимірювання результату розвитку підприємства [Текст] / Ю. С. Погорелов // Вісник Сумського Національного університету ім. Даля. – 2010. – № 2 (144). – Частина 2.

10. Смирнов Э. А. Разработка управленческих решений / Э. А. Смирнов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 271 с.

11. Тарасюк Г. М. Планова діяльність як системний процес управління підприємством. – Монографія. – Житомир: Житомирський державний технологічний університет, 2006. – 469 с.

Reference

1. Akmaeva R. I. (2006), *Strategicheskoe planirivanie i strategicheskii menedzhment* [Strategic planning and strategic management], Finansy i statystyka, Moscow, Russia.

2. Blank I. A. (2007), *Finansovaya strategiya predpriatia* [Finance strategy of entrepreneur], 3rd ed, Prospect, Moscow, Russia.

3. Vesnin V. R. (2007), *Menedzhment* [Management], 3rd ed, Prospect, Moscow, Russia.

4. Dykan V. L. (2008), *Rozvytok ekologo-economichnogo upravlinnia na pidpryemstvakh Ukrainy v umovah evrointegratsii* [The development of ecological-economical management at Ukrainian enterprises in Euro Integration circumstances], Ukrainian state university of railway transport, Kharkiv, Ukraine.

5. Kulynych Yu. M. (2013), “Choosing of strategic directions for economic development of dairy enterprises”, *Visnyk Mizhnarodnogo slovianskogo universytetu*, vol. 16, pp. 135-140.

6. Neudachin V. V. (2006), *Realizatsia strategii kompanii: finansovyi analiz i modelirovanie* [Company's strategy implementation: finance analysis and modeling], Vershyna, Moscow, Russia.

7. Pashchenko O. P. (2011), “System of strategic management for enterprise's development”, *Materialy V Mizhnarodnoi naukovo-practuchnoi konferentsii* [Conference Proceedings of the International scientific and practical conference], Kharkiv National Transport University, Kharkiv, Ukraine, pp. 113-114.

8. Petukhov R. M. (1990), *Otsenka effektivnosti promyshlennogo proizvodstva: motody i pokazateli* [Valuation of industrial production's effectiveness: methods and indicators], Economica, Moscow, Russia.

9. Pogorelov Yu. S. (2010), “Quantitative measurement of the company's development result”, *Visnyk Sumskogo Natsionalnogo universitetu im. Dalia*, Vol. 2 (144), part 2.

10. Smirnov E. A. (2002), *Razrabotka upravlencheskih reshenii* [Development of management decisions], UNITI-DANA, Moscow, Russia.

11. Tarasiuk H. M. (2006), *Planova diialnist yak systemnyi protses upravlinnia pidpryemstvom* [Planning activity as systemize process for enterprise's management], Zhytomyr State Technological University, Zhytomyr, Ukraine.