

Олександр Олексійович МАКЄЄВ

заступник директора ТОВ «Новітні технології землеустрою», здобувач
Харківський національний аграрний університет ім. В.В. Докучаєва

**МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ
ПОТЕНЦІАЛОМ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ**

Макєєв, О. О. Методичний підхід до вибору стратегії управління ресурсним потенціалом суб'єктів аграрного бізнесу / Олександр Олексійович Макєєв // Український журнал прикладної економіки. – 2020. – Том 5. – № 4. – С. 340 – 345. – ISSN 2415-8453.

Анотація

Досліджено класичні і некласичні види стратегії управління ресурсним потенціалом. Для обґрунтування вибору однієї із вищезазначених стратегій управління ресурсним потенціалом запропоновано множинну критеріїв, за якими здійснюється вибір. Представлено інструментальне наповнення оцінки впливу чинників зовнішнього середовища непрямої дії: SWOT-аналіз і PESTEL-аналіз. Оцінка факторів безпосередньої взаємодії охоплює діяльність споріднених і підтримуючих галузей аграрного сектору, вплив конкурентів (існуючих і можливих), для аналізу якого доцільно використовувати інструментарій 5 сил конкуренції, державну підтримку галузі. Вагомим елементом дослідження впливу чинників на вибір стратегії управління ресурсним потенціалом є аналіз ризиків, що інтегруються в складну структуру взаємозалежних видів. Представлено узагальнений механізм впливу розглянутих чинників з урахуванням рівня інтегрального коефіцієнту продуктивності спожитих ресурсів та рівня інтегрального коефіцієнту прибутковості застосованих ресурсів. Розкрито сутність кількісних та якісних методів оцінки ризиків для суб'єктів аграрного бізнесу. Доведено доцільність застосування методу аналізу ієрархії Т. Саати для безпосереднього вибору конкретного типу стратегії управління ресурсним потенціалом суб'єкта аграрного бізнесу.

Ключові слова: суб'єкт агробізнесу, ресурсний потенціал, стратегія управління, зовнішнє середовище, ризик, методичні підходи, методи оцінки ризиків.

Oleksandr MAKIEIEV

Deputy Director of «Novitni tekhnolohii zemleustroi» Ltd., applicant
Kharkiv National Agrarian University named after V. V. Dokuchaiev

**METHODOLOGICAL APPROACH TO CHOOSING THE STRATEGY FOR RESOURCE
POTENTIAL MANAGEMENT OF AGRICULTURAL BUSINESS ENTITIES**

Abstract

The purpose of the article is to improve the methodological approaches to streamlining the process of resource management of agribusiness entities in the strategic perspective. The key parameters of resource potential management for agribusiness entities with an emphasis on the elements of the market mechanism and the connection with the strategy of development of the agro-industrial complex in the region are revealed. Classical (strategy of cost leadership, strategy of differentiation in local markets, strategy of vertical integration and horizontal cooperation) and non-classical types (serving niche markets on the basis of organic agriculture) of resource potential management strategy are investigated. To justify the choice of one of the above strategies for resource management, a set of criteria is proposed by which the choice is made. First of all, it concerns the assessment of the impact of the external environment, based on the analysis of globalization trends, which is key in the choice of any strategy. Analysis of environmental factors includes assessment of factors of indirect influence and direct interaction. The tools content of the assessment of the environmental factors impact of indirect action is presented: SWOT-analysis and PESTEL-analysis. The assessment of the direct

© Олександр Олексійович Макєєв, 2020

interaction factors covers the activities of related and supporting industries of the agricultural sector, the influence of competitors (existing and possible), for the analysis of which it is advisable to use the tools of 5 competition forces, state support. An important element of the study of the influence of factors on the choice of resource management strategy is the analysis of risks that are integrated into the complex structure of interdependent types. The generalized mechanism of influence of the considered factors taking into account the level of the integrated productivity coefficient of the consumed resources and the level of the integrated profitability coefficient of the applied resources is presented. The essence of quantitative and qualitative methods of risk assessment for agribusiness entities is revealed. The expediency of applying the method of hierarchy analysis proposed by T. Saati for the direct choice of a specific type of strategy for managing the resource potential of the agrarian business is substantiated.

Keywords: agribusiness entity, resource potential, management strategy, external environment, risk, methodological approaches, risk assessment methods.

JEL classification: O13; Q15

Вступ

Для забезпечення високого рівня ефективності використання ресурсного потенціалу суб'єктів аграрного бізнесу необхідно крім загальної методології управління розробити забезпечення обґрунтування перспективних шляхів використання ресурсного потенціалу для досліджуваних суб'єктів господарювання. Одним із таких інструментів є вибір стратегії управління ресурсним потенціалом, що забезпечує максимальну концентрацію ресурсів на досягнення цілей діяльності підприємства.

Стратегія виступає ланкою зв'язку між підприємством і зовнішнім середовищем, окреслюючи орієнтири реалізації напрямів досягнення поставлених цілей шляхом акумулювання наявних і потенційних ресурсів в межах розробленої організаційної структури шляхом задіяння внутрішніх резервів. Особливість стратегії полягає в тому, що вона виступає одночасно і процесом, і результатом. Її зміст об'єднує множину правил постановки цілей і основних процедур їх досягнення, а її сформульований вид є відображенням основних сподівань і обґрунтованих бажань організації щодо функціонування суб'єкта господарювання у довготривалій перспективі. Ефективна стратегія не тільки відображає вплив зовнішнього середовища, але й дозволяє забезпечувати стає функціонування підприємства в ньому, амортизуючи його негативний вплив криз окремі чинники та підсилюючи позитивний вплив

Комплексними теоретико-практичними дослідженнями проблем формування і розробки стратегій ефективного використання ресурсного потенціалу аграрної сфери займалися такі відомі українські науковці, як: В. Андрійчук, В. Амбросов, О. Бородіна, В. Бортник, П. Гайдуцький, В. Геєць, М. Гладій, О. Гуроров, А. Гуроров, А. Дзямко, В. Дієс-перов, М. Долішній, В. Збарський, К. Кваша, І. Кошкалда, Т. Лепейко, Ю. Лупенко, М. Малік, В. Мацибора, В. Месель-Веселяк, Г. Підлісецький, В. Россоха, П. Саблук, В. Трегобчук, А. Чалий, В. Юрчишин, І. Шарко, В. Шиян, В. Шебанін, В. Якубів тощо.

Мета дослідження

Метою статті є вдосконалення методичних підходів до раціоналізації процесу управління ресурсним потенціалом суб'єктів агробізнесу в стратегічній перспективі.

Виклад основного матеріалу

Ключовими моментами управління ресурсним потенціалом для суб'єктів аграрного бізнесу виступають:

✓ визнання ролі імпульсу за вивченням рівня та динаміки платоспроможного попиту, ємності, та структури ринку сільськогосподарської продукції, що вимагає кон'юнктурного аналізу та діагностики конкурентного середовища ринку [1];

✓ зв'язок зі стратегією агропромислового комплексу регіону, що особливо важливо в контексті інтеграції економічних напрямів розвитку регіонів [2; 3]. Враховуючи, що сільськогосподарська продукція відрізняється високим рівнем

стандартизації та виступає сировиною для подальшої переробки, саме тому регіональний аспект є лише одним з чисельних інших, які необхідно врахувати при розробці стратегії використання ресурсного потенціалу.

На основі аналізу існуючих підходів до розуміння сутності стратегії управління ресурсним потенціалом було запропоновано ключові її види. Серед них:

- ✓ класична стратегія лідерства за витратами для середніх і крупних виробників, яка передбачає концентрацію зусиль на впровадженні сучасних технологій – в першу чергу інновацій – для зниження собівартості продукції;
- ✓ обслуговування нішових ринків на основі органічного землеробства;
- ✓ стратегія диференціації на локальних ринках.

Для реалізації ресурсного потенціалу крім зазначених стратегій пропонуються стратегії вертикальної інтеграції і горизонтальної кооперації. Горизонтальна кооперація передбачає об'єднання суб'єктів аграрного бізнесу однієї галузі, а вертикальна інтеграція – об'єднання підприємств різних галузей в межах ланцюга створення доданої вартості. Доцільність даних стратегій обумовлена економією на загальноуправлінських і трансакційних витратах шляхом створення ієрархічних зв'язків між суб'єктами господарювання, які замінюють ринкову взаємодію. Додатковими перевагами виступають: єдиний центр управління, єдина фінансова політика, яка покращує управління інвестиціями, галузева і географічна диверсифікація активів знижує загальний ризик діяльності, використання замкнених ланцюгів дозволяє скорочувати виробничі витрати, використання єдиної інфраструктури скорочує трансакційні витрати, існує широка можливість для ротації кадрів, їх навчання та перепідготовки [4; 5]. Існування потужних агрохолдингів свідчить про успішність процесів вертикальної інтеграції, натомість горизонтальна кооперація між малими підприємствами і мікропідприємствами, а особливо – між господарствами населення, які також займаються вирощуванням продукції рослинництва і тваринництвом, розвинута дуже слабо.

Стратегії диверсифікації об'єднують центровану, горизонтальну і конгломеративну її види. За класичним розумінням [6] центрована диверсифікація передбачає пошук додаткових можливостей виробництва нових продуктів на освоєних ринках. Горизонтальна диверсифікація передбачає пошук можливостей зростання на існуючих ринках за рахунок нової продукції, яка потребує нової технології – підприємство орієнтується на виробництво технологічно не пов'язаних продуктів для використання його наявних можливостей. Конгломеративна диверсифікація полягає у розширенні за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних із вже виробленими новими продуктами на нових ринках.

Для обґрунтування вибору однієї із запропонованих стратегій управління ресурсним потенціалом необхідно мати множину критеріїв, за якими буде здійснюватися вибір. Це стосується оцінювання впливу зовнішнього середовища, яке є ключовим у виборі будь-якої стратегії. Враховуючи типи аграрних ринків, доцільно виділяти глобалізаційне середовище та внутрішній ринок. Саме тому критерії мають ґрунтуватися на аналізі глобалізаційних трендів і аналізі чинників зовнішнього середовища.

Глобалізаційні тренди стосуються окремих аграрних ринків, які характеризуються профілем зовнішнього середовища в ролі якісного аналізу. Кількісний аналіз передбачає дослідження часових рядів динаміки і прогнозування трендів. Динаміка показників окремих світових аграрних ринків з початку XXI століття демонструє стрімке зростання як обсягу виробництва, так і обсягу реалізації пшениці та кукурудзи. Така ситуація поряд із збільшенням запасів основних продовольчих сільськогосподарських культур свідчить про сталу динаміку зростання світових аграрних ринків.

Аналіз чинників зовнішнього середовища включає оцінювання опосередкованого впливу і безпосередньої взаємодії. Вплив чинників зовнішнього середовища непрямої дії може здійснюватися з використанням класичних інструментів SWOT-аналізу і PESTEL-аналізу. Більшої уваги вимагає аналіз безпосередньої взаємодії, що охоплює діяльність споріднених і підтримуючих галузей аграрного сектору, вплив конкурентів

(існуючих і можливих), для аналізу якого доцільно використовувати інструментарій 5 сил конкуренції, державну підтримку галузі. Ефективним інструментарієм аналізу прямої взаємодії суб'єктів аграрного бізнесу із зовнішнім середовищем є відомий конкурентний ромб М. Портера.

Результати аналізу впливу конкурентного ромбу М. Портера на формування конкурентних переваг суб'єктів аграрного бізнесу представлені в роботі [7], де визначено, що потужним позитивним чинником є державна підтримка галузі, яка за останні роки поступово зростає, охоплюючи різні напрями: здешевлення кредитів аграріям, фінансування досліджень і науково-технічних розробок, підготовку наукових кадрів, підтримку фермерства, фінансування державного інтервенційного фонду, державну підтримку розвитку хмелярства, закладення молодих садів і виноградників, державну підтримку галузі тваринництва, яка за останні декілька років залишається пріоритетним напрямом державного субсидіювання. Крім прямих важелів значний позитивний вплив мають непрямі інструменти, які охоплюють 0% ставку НДС за експортом, яка дозволяє потужним великим підприємствам отримувати значні виплати з бюджету.

Проведений аналіз підтримуючих і споріднених галузей дозволяє стверджувати, що транспорт і логістична система в Україні достатньо розвинуті, що підтверджується зростанням потужностей перевезення. Всі інші галузі: ринок паливно-мастильних матеріалів, виробництво добрив, сільськогосподарське машинобудування – представлені переважно імпортними виробниками, що формує залежність вітчизняних суб'єктів аграрного бізнесу від загальносвітових тенденцій та зовнішньоторгівельної політики уряду.

Останнім елементом аналізу впливу чинників на вибір стратегії є аналіз ризиків.

Узагальнений вигляд впливу вищезгаданих чинників, враховуючи рівень інтегрального коефіцієнту продуктивності спожитих ресурсів та рівень інтегрального коефіцієнту прибутковості застосованих ресурсів, варто представити таким чином (рис. 1).

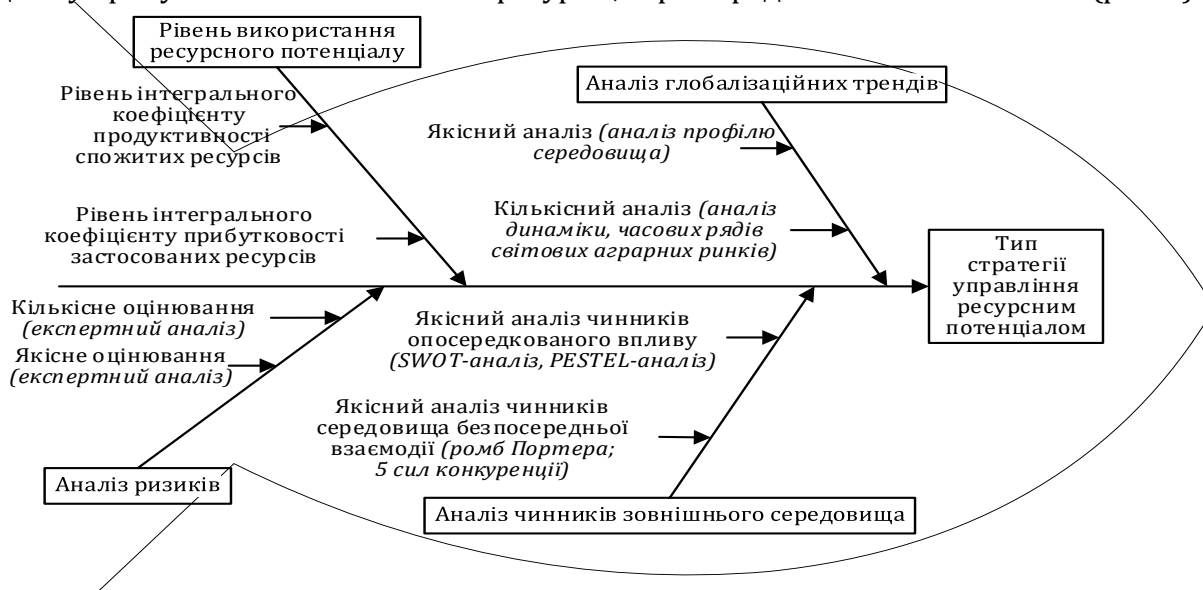


Рис. 1. Чинники обґрунтування вибору стратегії управління ресурсним потенціалом

Як відомо, функціонування підприємства у зовнішньому середовищі зіткається з численними ризиками, обумовленими як природою самого середовища, так і характером господарської діяльності суб'єкта господарювання. Приклад класифікації ризиків для аграрних підприємств надано в роботі [8], де представлено 3 категорії: природно-кліматичні, ризики, пов'язані із впливом людини на оточуюче середовище (агротехнічні, агрохімічні, виробничі, екологічні, маркетингові, радіаційні, інституціональні, соціальні, управлінські та іміджеві) та фінансово економічні ризики (цінові, кредитні, інвестиційні, та ризики ліквідності).

В роботі [9] виділено 6 основних видів ризиків сільськогосподарського виробництва: виробничі – недоотримання продукції через екстремальні погодні умови,

хвороби або технологічні зміни; ринкові ризики – недоотримання доходу від виробництва продукції через умови та обставини, які склалися на ринку; фінансові ризики – недоотримання продукції через недостатню спроможність сільськогосподарського підприємства вкласти кошти у процес виробництва; політичні ризики – недоотримання продукції через реалізацію політичних рішень уряду; юридичні ризики – ризики, спричинені складністю та змінами у законодавстві та договірній базі; ризики, спричинені людським фактором. Додатковим критерієм класифікації ризиків автор пропонує міру їх керованості, яка визначається за матрицею поєднання їх інтенсивності (низька, суттєва, катастрофічна) та частоти (низька, суттєва, висока) від повністю керованого ризику до некерованого. Іншою рисою класифікації ризиків виступають їх наслідки. Для суб'єктів аграрного бізнесу найбільш загрозливими варто вважати природно-кліматичні, які в умовах змін клімату можуть призвести до неспроможності на окремих територіях вирощувати обрані типи культур.

Для оцінювання ризиків для суб'єктів аграрного бізнесу як і для будь-яких інших застосовуються кількісні та якісні методи. Якісний аналіз передбачає виявлення, опис, класифікацію ризиків, аналіз вихідних припущень. Кількісний аналіз передбачає формалізацію, моделювання і розрахунок та оцінювання можливих наслідків настання ризиків.

Якісний аналіз здійснюється з використанням неформалізованих методів, наприклад експертних оцінок, мозгового штурму, асоціацій та аналогій та інших евристичних підходів. Кількісний аналіз передбачає обчислення значень величини окремих ризиків [10].

Зміст якісного аналізу полягає у здійсненні порівняльного співставлення ризиків за характером їх впливу на діяльність підприємства та вірогідності їх настання. Найчастіше результатом якісного аналізу ризиків є матриця їх розміщення, де найбільш загрозливими розглядаються ті, вірогідність настання яких є високою і ступінь впливу на функціонування суб'єкта аграрного бізнесу також є значним. Такий аналіз ризиків дозволяє здійснити їх пріоритизацію та відбір саме тих з них, на які варто звертати увагу в обґрунтуванні стратегії управління ресурсним потенціалом.

Найбільш розповсюдженим методом кількісного аналізу ризиків вважаються: статистичний, аналіз доцільності витрат, експертна оцінка і використання аналогів.

Підсумовуючи проведений аналіз існуючих кількісних та якісних методів оцінювання ризиків, варто запропонувати алгоритм їх врахування при обґрунтуванні вибору стратегії управління ресурсним потенціалом суб'єктів аграрного бізнесу. Безпосередній вибір конкретного типу стратегії управління ресурсним потенціалом суб'єкта аграрного бізнесу доцільно здійснювати з використанням методу аналізу ієрархії Т. Сааті, який дозволяє врахувати вплив всіх вищеразглянутих чинників. Використовуючи запропонований алгоритм для обґрунтування вибору стратегії управління ресурсним потенціалом суб'єкта аграрного бізнесу, менеджмент підприємства враховує чинники як рівня використання залученого ресурсного потенціалу на основі розрахованих інтегральних коефіцієнтів, так і впливу чинників зовнішнього середовища, беручи до уваги можливі ризики, пов'язані із запровадженням конкретних стратегій.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Для підвищення рівня ефективності використання ресурсного потенціалу доведено доцільність вибору відповідної стратегії управління із множини: лідерство за витратами; обслуговування нішових ринків; диференціація на локальних ринках; горизонтальна кооперація; диверсифіковане виробництво; вертикальна інтеграція. Для вирішення цього завдання було обґрунтовано множину критеріїв впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, включаючи отримані під час дослідження наукові результати. Критерії об'єднують рівень сприятливості впливу глобалізаційних трендів і чинників зовнішнього середовища, міру впливу ризиків і розрахованих значень коефіцієнтів використання ресурсного потенціалу за продуктивністю спожитих ресурсів і прибутковістю застосованих. Вибір стратегії за множиною критеріїв запропоновано здійснювати з використанням методу аналізу ієрархії, який дозволяє враховувати пріори-

тетність критеріїв у порівнянні один з одним та пріоритетність стратегії за кожним критерієм. Глобальний пріоритет відповідає оптимальному варіанту вибору стратегії.

Список літератури

1. Боровских Н. Конкурентные стратегии: методология формирования и развития. *Маркетинг*. 2005. № 2. С. 37–48.
2. Вяткіна Т. Г. Методологія розроблення стратегії управління ресурсним потенціалом сільськогосподарських підприємств. *Економіка та держава*. 2014. № 6. С. 68-73.
3. Вяткіна Т. Г. Умови та чинники стратегічного управління ресурсним потенціалом сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2013. № 17. С. 3-8.
4. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М.: Прогресс, 1995. 328 с.
5. Ортіна Г. В. Вплив інтеграційних відносин на формування стратегії розвитку реального сектора економіки. *Європейський вектор економічного розвитку*. Економічні науки. 2014. № 1. С. 129–134.
6. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2000. 360 с.
7. Орел А. М. Конкурентні стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку суб'єктів аграрного виробництва. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 4. С. 411-418.
8. Віленчук О. М. Концептуальні підходи до ідентифікації, оцінювання та управління ризиками в аграрній сфері. *Вісник Житомирського національного агроекологічного університету*. 2013. № 1-2(2). С. 137-147.
9. Прокопчук О. Т. Специфіка ризиків та управління ними у сільському господарстві. *Збірник наукових праць Уманського НУС*. 2019. Частина 2. Економічні науки. Випуск 95. С. 24-41.
10. Yehorova O., Dorohan-Pysarenko L., Chip L., Tyutyunnik M. Assessment of entrepreneurial risks in agriculture. *Технологический аудит и резервы производства*. 2019. № 1(4). С. 4-10.

References

1. Borovskikh, N. (2005). «Konkurentnyye strategii: metodologiya formirovaniya i razvitiya». *Marketing*. no. 2, pp. 37–48.
2. Viatkina, T. H. (2014). «Metodolohiia rozroblennia stratehii upravlinnia resursnym potentsialom silskohospodarskykh pidpriemstv». *Ekonomika ta derzhava*. no. 6, pp. 68-73.
3. Viatkina, T. H. (2013). «Umovy ta chynnyky stratehichnoho upravlinnia resursnym potentsialom silskohospodarskykh pidpriemstv». *Ahrosvit*. no. 17, pp. 3-8/
4. Akoff, R. (1995). *Planirovaniye budushchego korporatsii*. [Planning of the future of corporation]. Progress. Moscow. Russia.
5. Ortina, H. V. (2014). «Vplyv intehratsiinykh vidnosyn na formuvannya stratehii rozvytku realnoho sektora ekonomiky». *Yevropeyskyi vektor ekonomichnoho rozvytku*. *Ekonomichni nauky*. no. 1, pp. 129–134.
6. Herasymchuk, V. H. (2000). *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom. Hrafichne modeliuвання*. [Strategic enterprise management. Graphic modeling]. KNEU. Kiev. Ukraine.
7. Orel, A. M. (2019). «Konkurentni stratehii innovatsiino-investytsiinoho rozvytku subiektiv ahrarnoho vyrobnytstva». *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*. T. 4. no. 4, pp. 411-418.
8. Vilenchuk, O. M. (2013). «Kontseptualni pidkhody do identyfikatsii, otsiniuvannya ta upravlinnia ryzykamy v ahrarnii sferi». *Visnyk Zhytomyrskoho natsionalnoho ahroekolohichnoho universytetu*. no. 1-2(2), pp. 137-147.
9. Prokopchuk, O. T. (2019). «Spetsyfika ryzykiv ta upravlinnia nymy u silskomu hospodarstvi». *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho NUS*. *Ekonomichni nauky*. Issue 95, pp. 24-41.
10. Yehorova, O., Dorohan-Rysarenko, L., Shir, L., Tyutyunnik, M. (2019). «Assessment of entrerreneurial risks in agrisulture». *Tekhnologicheskij audit i rezervy proizvodstva*. no. 1(4), pp. 4-10.

Стаття надійшла до редакції 12.10.2020 р.