**Михайло Сагайдак, Родіон Мициков**

**(Київ, Україна)**

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ**

**АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ**

В умовах Глобалізації 4.0, проголошеної на Давоському економічному форумі у 2019 р. та нестабільного зовнішнього середовища, у підприємств виникає об’єктивна необхідність застосування ефективного механізму стратегічного планування діяльності, по-перше, для реалізації цільової діяльності у вигляді виживання та подальшого функціонування на галузевих ринках в умовах турбулентного середовища, по-друге, для забезпечення бажаного рівня конкурентоспроможності, отримання планових показників прибутковості та подальшого розвитку бізнесу.

Отже, динамічний розвиток сучасного продовольчого ринку та стрімкий вплив науково-технічного прогресу на технології і методи вирощування продукції рослинництва і тваринництва, суттєво впливають на зміну патернів поведінкових реакцій споживачів продукції, що у свою чергу посилює необхідність розробки стратегії розвитку бізнесу аграрних підприємств. Міжнародна конкуренція, поширення іноземних продуктів на українському ринку, зниження конкурентоспроможності продукції вітчизняного виробництва зумовлюють розгляд процесу розробки стратегії як першочергової управлінської проблеми, вирішення якої дозволить забезпечити розвиток аграрних підприємств в сучасному економічному середовищі.

Український аграрний сектор з потенціалом виробництва, що значно перевищує потреби внутрішнього ринку, є ланкою, що, з одного боку, може стати локомотивом розвитку національної економіки та її ефективної інтеграції в світовий економічний простір, а з іншого – забезпечити зростання доходів, задіяного в цьому секторі сільського населення, що складає понад третину всього населення країни. При цьому, сучасні реалії дозволяють констатувати той факт, що замість отримання мультиплікативного ефекту у розвитку аграрного сектору та інших галузей національної економіки, Україна упевнено входить до числа країн-імпортерів продовольства.

Основними причинами такого стану справ, на нашу думку, є: по-перше, недосконала і фрагментарна державна політика підтримки аграрного сектору економіки та не врегулювання питань щодо мораторію на продаж і відчуження сільськогосподарських земель, по-друге, закриття більшості м'ясо-молочних ферм і державних сільськогосподарських підприємств, скорочення чисельності переробних заводів і застаріла техніка, по-третє, висока вартість паливно-мастильних матеріалів і мінеральних добрив тощо. Звісно, всі ці чинники суттєво впливають на рішення господарюючих суб’єктів відносно повного циклу виробництва, зберігання, переробки і системи дистрибуції продовольства. Попри зазначені чинники, ключовою причиною такого стану справ залишається відсутність в Україні інфраструктури для впровадження ринку купівлі-продажу земель сільськогосподарського призначення і ринку збуту виробленої продукції.

Отже, для формування стратегії розвитку бізнесу аграрних підприємств в Україні, необхідно провести аналіз кожного з ринків і виділити фактори, які найбільш відповідають його специфіці. Це дозволить виявити проблемні місця і здійснити їх експертне оцінювання з використанням, наприклад, сценарного методу (оптимістичний, реальний і песимістичний сценарій розвитку ринку). На підставі цього можливо буде визначити роль і місце конкретного підприємства та визначити, з урахуванням специфіки діяльності (рослинництво, тваринництво), найбільш важливі чинники стратегії розвитку.

Розглянувши стратегічні альтернативи, підприємство зможе деталізувати стратегію розвитку, що дозволить по максимуму підвищити його ефективність у довгостроковій перспективі. Застосування такого підходу дозволить топ-менеджменту аграрних підприємств та інституційних структур найбільш ефективно реалізувати можливості потенціалу підприємства і галузі в ринкових умовах. Мається на увазі, що і підприємство, і державні інституції сприятимуть створенню умов до інвестування і прагнитимуть до зростання виключно в тій сфері бізнесу, в якій аграрне підприємство матиме більш сильні позиції, а на ринку створюються для нього більш привабливі можливості.

Одним із інструментів у формуванні стратегії розвитку бізнесу можна навести досвід компанії Shell Chemicals, яка використовує підхід «матриця вибору напрямків». Вона дає рекомендації для кожного з дев'яти квадратів матриці [1]:

1. Доцільно оцінити в якій аграрній галузі підприємство зможе отримати лідируючі позиції (за ресурсною базою, за потенціалом, за можливостями тощо), що саме сприятиме підприємству зайняти на ринку стійке положення. Метою стратегії є розширення та зміцнення досягнутих позицій.

2. Які обсяги додаткового інвестування необхідні зростаючому лідеру галузі, щоб забезпечувати зростання виробництва в умовах ринку.

3. Які додаткові зусилля необхідно здійснити, щоб з плином часу його позиції продовжували зростати. Існує необхідність розглянути питання про інвестування, щоб підвищити конкурентоспроможність.

4. Генерація грошових коштів. Що, як і у який період необхідно зробити, щоб підприємство забезпечувало надходження доходів і не вимагало інвестування.

5. Обережний розвиток. Що необхідно зробити, щоб при вкладенні інвестицій отримати впевнені позиції на малопривабливому або новому ринку.

6. Все або нічого. Які дії і кому слід зробити, щоб отримати пріоритет в інвестуванні, отримати необхідну кількість і якість ресурсів тощо.

7. і 8. Поступове видалення. Які дії мають бути пріоритетними щоб оминути перспективу виходу з ринку, а також яким чином здійснити перерозподіл ресурсів на інші напрямки і види діяльності.

9. Видалення. Чого слід не допустити, щоб подальше існування даного бізнесу залишалось можливим.

Структурування основних чинників формування стратегії розвитку підприємства має відбуватись з урахуванням факторів об’єктивного характеру, тобто тих, на які прямо чи опосередковано воно вплинути не в змозі.

Іншим прикладом є модель життєвого циклу продукту - матриця ADL / LC компанія «Артур Д. Літтл». Дана модель представлена 20 осередками та сприяє формуванню стратегії розвитку підприємства за параметрами стадії життєвого циклу виробництва і конкурентних позицій. Модель даної компанії дозволяє використовувати оригінальний підхід до стратегічного аналізу та планування, а також дає можливість використання потужного інструменту аналізу портфельних стратегій для визначення «розумної» диверсифікації діяльності багатогалузевої організації, яка може бути одночасно як на рівні підприємства, так і на рівні окремих бізнес-одиниць [2, с. 96].

Варто зазначити, що жодній з розглянутих моделей не приділено належної уваги у визначенні способів реалізації запропонованих стратегій. У зв'язку з чим розгляд даних моделей пропонується використовувати як один із інструментів формування стратегії розвитку бізнесу аграрних підприємств України, які дозволяють керівництву таких компаній побудувати бізнес-модель, визначити сильні й слабкі сторони, а також можливості та загрози розвитку бізнесу в аграрному секторі економіки.

Таким чином, формування стратегії розвитку є однією із важливих складових функціонування та подальшого розвитку сучасного аграрного підприємства. В сучасних умовах основною метою стратегії є досягнення певних конкурентних переваг, здатних забезпечувати сталий розвиток компанії в майбутньому [3]. З огляду на сучасні економічні умови, технологія формування стратегії розвитку підприємства повинна бути заснована не лише на правильному виборі методів формування, а й підходів до реалізації стратегії розвитку підприємства.

**Література:**

1. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: Издательство «Питер», 1999. - 560с.

2. Стратегический менеджмент на предприятии: Учебное пособие / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская - М.: НИЦ ИНФРА-М; Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2014. - 246 с.

3. Управление социально-экономическими системами в условиях модернизации: коллективная монография. / Артерчук В.Д., Богданова Е.А. и др. Саратов: изд-во ЦПМ «Академия Бизнеса», 2010. – Ч.2 – 413 с.