

**М. Мохмад Абдалазиз (Mohmad Abdalaziz M.)**  
**Харьковский национальный технический университет сельского**  
**хозяйства им. Петра Василенка**

## **СТРАТЕГИИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ДЛЯ УСЛОВИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИХ КРИЗИСОВ**

**Постановка проблемы.** В условиях глобальной нестабильности и высокой угрозы экономических кризисов исключительно важная роль принадлежит стратегическому управлению. Стратегия предприятия для условий экономических кризисов должна разрабатываться с учетом как видов экономических кризисов, особенностей влияния на деятельность и потенциал сельскохозяйственных предприятий, так и многофункциональности сельскохозяйственных предприятий, многокритериальность их устойчивого развития.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Вопросам стратегического управления предприятиями, том числе и сельскохозяйственными, особенностям их деятельности в условиях экономических кризисов посвятили свои работы многие ученые, в частности, В. Амбросов, И. Ансофф, Н. Афанасьев, В. Василенко, Л. Евчук, С. Кваша, О. Ковтун, А. Олейник, М. Портер, З. Шершнева, Д. Шиян и многие другие [1-12]. Но принципы формирования стратегии сельскохозяйственных предприятий для соответствия теоретических конструкций вызовам современных реалий требуют дальнейшего развития.

**Цель статьи.** Целью статьи является развитие теоретико-методических основ разработки общих стратегий сельскохозяйственных предприятий для условий экономических кризисов с учетом их видов.

**Изложение основного материала исследования.** Стратегия управления сельскохозяйственным предприятием в условиях кризиса должна предусматривать комплекс управленческих решений на всех уровнях и учитывать особенности развития и проявления кризисных процессов. Совокупность разноуровневых стратегий, отражающих стратегический выбор предприятия с учетом его экономического потенциала и состояния внешней среды, формируют «стратегический набор». Процесс разработки «стратегического набора» предприятия должен осуществляться на всех уровнях управленческой иерархии. Данный набор должен включать общую (деловую или бизнес-) стратегию, конкурентную стратегию, стратегии по направлениям деятельности,

стратегии функциональных подсистем предприятия, операционные стратегии. Мы в данной статье сосредоточим внимание на общей и конкурентной стратегиях сельскохозяйственных предприятий для условий финансово-экономического и аграрных кризисов.

Общая стратегия определяет пути достижения целей предприятия в конкретных условиях. В общей стратегии управления предприятием уточняется желательная динамика и конкретизируются направления деятельности предприятия в его стратегической зоне хозяйствования. О. Ковтун оценивает общую стратегию как «линию альтернативного поведения предприятия, которая приведет (должна привести) к долгосрочному успеху конкретного бизнеса предприятия» [8, с. 168].

В литературе по вопросам стратегического управления отсутствует единый подход к типам общих стратегий предприятия. З. Шершнева, С. Оборская выделяют следующие типы общей (деловой или бизнес-) стратегии: роста, поддержки / стабилизации, реструктуризации, сокращения деятельности, ликвидации, комбинированная [11, с.127-128]. Н. Афанасьев, Г. Селезнева считают, что все разнообразие общих стратегий можно свести к четырем типам: стратегия роста (разными темпами), стратегия стабилизации, стратегия выживания, стратегия сокращения [3, с.148]. С учетом рассмотренных подходов мы предлагаем выбирать общую стратегию относительно динамики объемов хозяйственной деятельности сельскохозяйственных предприятий из таких стратегических альтернатив:

- стратегия роста. Данная стратегия предусматривает увеличение масштабов деятельности предприятия. При этом рост может достигаться за счет привлечения дополнительных ресурсов (экстенсивный рост), за счет совершенствования бизнес-процессов (интенсивный рост), за счет горизонтальной и вертикальной интеграции, поглощений и объединений;

- стратегия стабильности. Данная стратегия предусматривает сохранение существующих видов и масштабов деятельности, конкурентных преимуществ и позиций;

- стратегия стабилизации. Такая стратегия направлена на предотвращение падения объемов производства и его последствий, оптимизацию затрат, финансовых ресурсов;

- стратегия выживания. Данная стратегия предусматривает сохранение базовых конкурентных преимуществ, безубыточных видов деятельности, профилактику банкротства, ограничения сокращения производства;

- стратегия сокращения. При реализации этой стратегии предприятие целенаправленно уменьшает масштабы хозяйственной деятельности или проводит дезинтеграцию.

Для условий аграрно-производственного кризиса, который сопровождается падением объемов производства и доходов производителей вследствие производственных факторов, из данных стратегических альтернатив целесообразно сельскохозяйственному предприятию выбрать стратегию стабилизации. Такой тип стратегии позволит минимизировать потери от сокращения объемов производства.

Для условий аграрно-рыночного кризиса предприятию считаем целесообразно использовать стратегию интенсивного роста при освоении новых рынков и каналов реализации продукции. Важным условием реализации стратегии интенсивного роста в случае аграрно-рыночного кризиса выступает снижение себестоимости продукции, что позволит создать резервы для формирования прибыли в условиях падения рыночных цен. Такая стратегия рекомендуется с учетом того, что отдельное предприятие не может повлиять на цену продукции в конкурентной рыночной среде, поэтому стратегия стабилизации обусловит лишь уменьшение доходов производителей при снижении цен.

В условиях финансово-экономического и аграрно-ресурсного кризисов будет наиболее действенной стратегия стабильности, поскольку наращивание производства затруднено удорожанием ресурсов, ограничениями по финансовому обеспечению воспроизводства.

Реализация стратегий, определяющих динамику хозяйственной деятельности предприятия, требует уточнения ее направлений с учетом особенностей рынков и продукции.

Для сельскохозяйственных предприятий, выпускающих стандартную продукцию, потенциал роста производства может быть реализован, прежде всего, за счет совершенствования деятельности. Глобализация, утверждение принципов свободной торговли открывают новые рынки для сельскохозяйственной продукции Украины, в связи с этим стратегия развития рынков также является актуальной для сельскохозяйственных предприятий. Новые технологии создают перспективы для появления новых видов продукции (как правило, с новыми свойствами) аграрного производства. Активно в современных условиях развивается производство органической продукции, ниша которой еще не заполнена на рынке агропродовольственной продукции Украины. Установление тесных взаимосвязей с другими субъектами хозяйствования в рамках интеграции сельскохозяйственного предприятия один из способов повышения его устойчивости.

Особое значение в условиях экономических кризисов как снижающая уровень рыночных и производственных рисков имеет стратегия диверсификации деятельности. Использование стратегии диверсификации может дать такие преимущества предприятию, как уменьшение зависимости от нестабильных результатов сельскохозяйственного производства и снижение рисков, синергетический эффект совмещения различных видов деятельности, генерация новых возможностей для трудовых ресурсов и более эффективное использование кадрового потенциала, оптимизация поступлений финансовых средств, производство разнообразных товаров и услуг, рост доходов сельскохозяйственных производителей.

О. Ковтун называет такие основные виды стратегии диверсификации деятельности предприятий: концентрическую, которая предусматривает развитие в направлении новых, но подобных традиционным, товаров, услуг, сфер; конгломератную, при которой предприятие входит в принципиально новые сферы деятельности; горизонтальную, предусматривающую дополнение производимой продукции такими видами, которые могут быть реализованы по имеющимся каналам; вертикальную, способом реализации которой является вертикальная интеграция, обеспечивающая развитие смежных производств; мультинациональную, результатом реализации которой должно стать создание транснациональной многоотраслевой корпорации [8, с.200-204].

Возможности диверсификации деятельности сельскохозяйственных предприятий обусловлены специфическими особенностями отрасли, уменьшающими количество альтернативных сфер деятельности, социальные и экологические ограничения. О. Дмитренко предложил выделять такие виды отраслевой диверсификации в сельском хозяйстве: традиционную (связанную с сельскохозяйственной деятельностью), в ее рамках горизонтальную (связанную и несвязанную) и вертикальную (прямую и обратную); нетрадиционную (конгломератную) [5, с.123].

Стратегия диверсификации деятельности должна войти в состав общей стратегии управления сельскохозяйственным предприятием в условиях экономических кризисов. Реализация стратегии диверсификации должна осуществляться с учетом природно-климатических условий производства и его размещения, рыночной конъюнктуры, синергетического эффекта, возможностей решения социальных и экологических проблем. Но конкретизация видов производимой продукции в рамках концентрической диверсификации усложнена высокой стохастичностью рентабельности производства всех видов сельскохозяйственной продукции. Выбор видов деятельности должен

осуществляться на основе глубокого анализа рынков, прогнозов рыночной конъюнктуры. Среди рассмотренных видов диверсификации существуют возможности и целесообразно использовать в условиях экономических кризисов традиционную (концентрическую или горизонтальную, а также вертикальную) диверсификации. Если традиционная (концентрическая) диверсификация деятельности сельскохозяйственных предприятий предусматривает расширение номенклатуры производимой сельскохозяйственной продукции (в рамках подотраслей, отраслей), то традиционная вертикальная диверсификация предусматривает создание мощностей для хранения, в т.ч. заморозки, продукции, соответственно, возможное оказание услуг по хранению другим предприятиям, производство муки, круп, масла, молопродуктов, колбасных изделий, организацию собственной розничной сети продаж, ресторанов, оказание услуг машинно-тракторного парка для других предприятий, сельских общин, услуг по ремонту и обслуживанию техники, ветеринарных услуг.

Превентивной, обеспечивающей возможности выживания в условиях экономических кризисов, является конгломератная (нетрадиционная) стратегия диверсификации. При такой диверсификации деятельности сельскохозяйственные предприятия начинают развивать новые для предприятия в маркетинговом и технологическом аспекте не связанные с основным производством виды деятельности, например, зеленый туризм, производство строительных материалов, предоставление несельскохозяйственных услуг. Но освоение новых видов деятельности требует финансовых ресурсов, которые в условиях экономического кризиса у предприятий ограничены. Поэтому непосредственно в условиях кризиса предприятию затруднительно освоить новые нетрадиционные для сельскохозяйственного производства виды деятельности, но конгломератная диверсификация может быть использована для обеспечения устойчивости предприятий и внедряться в фазе подъема.

С учетом видов экономических кризисов, которые являются наиболее вероятными для сельскохозяйственных предприятий в современных условиях, а также видов диверсификации их деятельности в общей стратегии управления сельскохозяйственными предприятиями, менеджменту целесообразно предусмотреть: для аграрно-производственного кризиса – традиционную (концентрическую) диверсификацию; для аграрно-рыночного – традиционную (концентрическую) и вертикальную диверсификации; для аграрно-ресурсного – вертикальную диверсификацию, а также интеграцию, для финансово-экономического – вертикальную диверсификацию, интеграцию. В таблице мы обобщаем предложенные типы общей

стратегии сельскохозяйственных предприятий для условий финансово-экономического и аграрных кризисов.

### **Типы общей стратегии сельскохозяйственных предприятий для условий экономических кризисов\***

Вид кризиса	Тип общей и конкурентной стратегии
Финансово-экономический	Стабильность и вертикальная диверсификация, интеграция
Аграрно-производственный	Стабилизация и традиционная (концентрическая) диверсификация
Аграрно-рыночный	Интенсивный рост, традиционная (концентрическая) и вертикальная диверсификация, освоение новых рынков
Аграрно-ресурсный	Стабильность и вертикальная диверсификация, интеграция.

\*Источник: составлено автором

Анализ конкурентных стратегий, рассмотренных в стратегическом менеджменте [3, 11], позволяет выделить такие их основные типы: лидерства в снижении затрат; широкой дифференциации продукта или услуги; оптимальных затрат; сфокусированную на низких затратах; сфокусированную стратегию дифференциации.

Поскольку сфокусированные стратегии предполагают ориентацию на узкий сегмент потребителей, то их использование в управлении сельскохозяйственными предприятиями является ограниченным. Использование таких стратегий целесообразно лишь для отдельных видов органической продукции и других видов продукции, производство которых предприятие может обеспечить с исключительными свойствами. Особенности структуры аграрных рынков определяют эффективность стратегии оптимальных затрат. Такими особенностями являются: стандартный товар; доминирующий фактор спроса – цена товара; большое количество производителей одно и того же товара; незначительные затраты потребителей на переход в покупке от одного производителя к другому. Конкурентные стратегии, сконцентрированные на оптимизации затрат производства, будут содействовать устойчивости сельскохозяйственных предприятий в условиях экономических кризисов,

обеспечивая задел между ценой реализации продукции и себестоимостью или минимизируя убытки в условиях обвала цен, существенного удорожания ресурсов, обеспечению конкурентоспособности предприятий.

**Выводы.** Таким образом, тип общей стратегии предприятия должен определяться с учетом вида экономического кризиса. Для условий аграрно-производственного кризиса целесообразно сельскохозяйственному предприятию выбрать общую стратегию стабилизации, традиционную (концентрическую) диверсификацию. Для условий аграрно-рыночного кризиса предприятие может использовать стратегию интенсивного роста при традиционной (концентрической) и вертикальной диверсификации. В условиях финансово-экономического и аграрно-ресурсного кризисов будет наиболее действенной стратегия стабильности при вертикальной диверсификации, а также интеграции. Базовой конкурентной стратегией сельскохозяйственных предприятий для условий экономических кризисов должна стать стратегия оптимизации затрат.

В соответствии с общей стратегией и с учетом видов экономических кризисов должны быть определены типы функциональных стратегий, а также конкретизированы в терминах конкретных хозяйственных операций операционные стратегии.

**Библіографічний список:** 1. Амбросов В.Я. Організаційна стратегія сільськогосподарських підприємств: монографія / В.Я. Амбросов. – Х.: ХНТУСГ, 2009. – 316 с. 2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; [пер. с англ.]. – М.: Экономика, 1989. – 344 с. 3. Афанасьев М.В. Стратегія підприємства: навч.-метод. посібник / М.В. Афанасьев, Г.О. Селезньова. – Х.: ВД «ИНЖЕК», 2007. – 272 с. 4. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник / В.О. Василенко. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 504 с. 5. Дмитренко О.М. Види стратегії та особливості її реалізації в сільськогосподарських підприємствах / О.М. Дмитренко. – Економіка АПК, 2010. – № 2. – С. 121-125. 6. Євчук Л.А. Стратегічний менеджмент як механізм забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств / Л.А. Євчук // Економіка АПК. – 2011. – № 9. – С. 103–107. 7. Кваша С.М. Вплив світової фінансової кризи на розвиток аграрного сектору вітчизняної економіки // С.М. Кваша // Економіка АПК. – 2009. – № 5. – С. 3–9. 8. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: підручник / О.І. Ковтун. – Львів: «Новий світ–2000», 2009. – 680 с. 9. Олійник О.В. Циклічність відтворювального процесу в сільському господарстві / О.В. Олійник. – Харків: ХНАУ ім. В.В. Докучаєва, 2005. – 322 с. 10. Портер М. Конкурентная стратегия:

Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. ; [пер. с англ.]. – М.: Альбина Бизнес Бук, 2006. – 454 с. 11. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч. посібник / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с. 12. Шиян Д.В. Циклічність у формуванні сталого розвитку сільського господарства / Д.В. Шиян – Х.: ХНАУ, 2011. – 308 с.

**Мохмад Абдалазиз М. Стратегии сельскохозяйственных предприятий для условий экономических кризисов.** Предложены типы общей и конкурентной стратегий сельскохозяйственных предприятий для финансово-экономического и аграрных кризисов.

**Mohmad Abdalaziz M. The Strategies of Agricultural Enterprises for Conditions of Economic Crises.** The types of common and competitive strategies of agricultural enterprises for financial-economic and agrarian crises have been proposed.