

СТРАТЕГІЯ СПІЛЬНОГО СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

Ю.О.НЕСТЕРЧУК, аспірант

Уманська сільськогосподарська академія

У період створення нового типу відносин в економічному просторі України підвищення ризиковості і невизначеності вимагає розробки адаптаційних заходів, які б дозволили спільним підприємствам пристосовуватись до умов активного формування ринкового середовища та посилення конкуренції.

За таких умов нагального вирішення потребує питання створення механізму зниження рівня ризику господарювання сільськогосподарських товаровиробників у формі спільних підприємств. Вирішенню даної проблеми сприяє реалізація власної стратегії, що враховує досвід конкретного підприємства та особливості його діяльності. Саме завдяки правильно розробленій і керованій стратегії досягається економічна стабільність таких підприємств.

Розробка стратегії являє собою динамічний процес, що вимагає врахування умов зовнішнього середовища, управлінського обстеження сильних і слабких сторін підприємств та є насамперед наслідком складних ситуацій на ринку.

Інструментарій стратегічного управління відповідає економічній суті та завданням СП у сільському господарстві. Відповідно розробка стратегічної програми таких підприємств вимагає: визначення стратегічних цілей СП; їх виробничої програми; стратегії зростання. Основним при цьому повинен бути орієнтир на реалізацію тих заходів, які б дозволили аграрним підприємствам не тільки виживати у незвичних і складних умовах, а й забезпечити перспективний сталий розвиток. Саме розробка довгострокових цілей співробітництва та їх реалізація, на думку експертів секретаріату Європейської економічної комісії, може бути віднесена до виняткових ознак СП.

Чітке визначення цілей з урахуванням пріоритетів необхідне при розподілі обмежених ресурсів, розробці інформаційного забезпечення господарських рішень, прогнозуванні можливих негативних наслідків їх впровадження, діагностиці проблем та “вузьких місць”. Побудова “дерева цілей” підпорядковується генеральній меті створених в Україні спільних сільськогосподарських підприємств — впровадження оптимального варіанта використання ресурсного потенціалу, максимізація прибутку від спільної діяльності шляхом нарощування обсягів виробництва і реалізації конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції з розробкою підцілей першого і другого порядку (таблиця).

Продовжуючи процес ієрархічного розгортання цілей, розробляються заходи, що забезпечують реалізацію цілей першого і другого порядку. Не

виключається можливість встановлення рангу переваг різних цілей з обов'язковим узгодженням сукупності цілей найвищого пріоритету із системами цілей по горизонталі і вертикалі. При побудові “дерева цілей” за функціонально-часовим принципом виняткового значення набуває з'ясування пріоритетності, ієрархії, взаємозв'язку і конфліктів цілей.

За сучасних умов природним є вибір таких напрямів розвитку, які дозволяють максимально концентрувати обмежені ресурси і фінансові засоби та ефективно використовувати наявні трудові ресурси. Досягненню головної мети повинні підпорядковуватись проміжні цілі, вказані вище, та найближчі заходи, що слугують для реалізації цілей другого порядку.

Цілеспрямований поступ до розробки стратегічної орієнтації розвитку українсько-зарубіжних підприємств вимагає формування оптимального земельного фонду СП шляхом оренди земельних угідь у суб'єктів права власності на них. Критерій оптимальності орендованих земельних угідь формується залежно від основної мети спільної підприємницької діяльності. Отримання прибутку як вирішальна ціль новоствореного СП обмежує вибір напрямку виробничої діяльності. Як правило, підприємство спрямовує матеріальні і фінансові ресурси на пріоритетний розвиток виробництва зернових, цукросировини, насіння соняшнику та інших товарних культур, орендуючи для цього відповідні землі, переважно рілля.

«Дерево цілей» СП

Підділі першого порядку	Підділі другого порядку
1. Ефективне використання земельних угідь	1.1. Перегляд і оптимізація посівних площ та сівозмін
	1.2. Поліпшення якісних характеристик землі
	1.3. Можливе додаткове залучення орендованих земель інших сільськогосподарських підприємств
2. Формування нового економічного механізму з ринковою орієнтацією	2.1. Формування прибуткових видів діяльності
	2.2. Розширення ринків збуту сільськогосподарської продукції, у тому числі за рахунок виходу на зовнішній ринок
	2.3. Формування нового економічного мислення
	2.4. Удосконалення матеріального стимулювання праці
3. Удосконалення організаційного механізму господарювання	3.1. Створення дійової схеми управління СП
	3.2. Внутрішньогосподарське реформування з метою створення команди підприємців по горизонталі і вертикалі
	3.3. Регламентування управлінської діяльності
	3.4. Ефективний маркетинг
4. Модернізація та формування нової матеріально-технічної бази	4.1. Максимальне забезпечення новою високопродуктивною сільськогосподарською технікою іноземного і вітчизняного виробництва
	4.2. Технологічне переоснащення сільськогосподарського виробництва
5. Кадрове забезпечення	5.1. Збереження та ефективне використання наявних трудових ресурсів
	5.2. Розробка програми підготовки і перепідготовки кадрів
	5.3. Використання сезонної праці

6. Інноваційна діяльність та інформаційне забезпечення	6.1. Розробка механізму освоєння і впровадження досягнень НТР
	6.2. Інтеграція науки і виробництва
	6.3. Комп'ютеризація СП, використання інформації банків науково-технічних розробок
7. Соціальний розвиток	7.1. Створення сприятливих соціально- економічних умов життя і діяльності населення
	7.2. Максимальний розвиток соціальної інфраструктури
	7.3. Соціальний захист працівників, населення
8. Захист і поліпшення навколишнього середовища	8.1. Розробка програми заходів з охорони навколишнього середовища і використання природних ресурсів
	8.2. Виробництво екологічно чистої продукції

Іноземний партнер, для якого отримання прибутку не завжди є єдиною метою, не орієнтується на швидке повернення вкладеного капіталу і готовий брати участь у досить ризиковому проєкті — створенні СП на базі сільськогосподарського підприємства, укладаючи договір на всю земельну площу та основні виробничі фонди. Установчими документами новостворених СП передбачається здійснення господарської діяльності у галузях рослинництва, тваринництва та інших напрямках, орієнтуючись на кон'юктуру ринку.

Завоювання перспективного конкурентного статусу СП інколи вимагає здійснення непопулярних заходів — зміни спеціалізації господарства з відповідним перерозподілом матеріальних і трудових ресурсів. Найчастіше спостерігається розширення виробництва конкурентоспроможної рослинницької продукції та деяке скорочення тваринницької. Такий крок повністю виправданий в умовах орієнтації СП на самостійну ризикову діяльність.

Зміна виробничого напрямку нових суб'єктів аграрного бізнесу супроводжується переглядом існуючих сівозмін, зміною посівних площ на користь товарних культур.

Так, зернове господарство стало пріоритетною галуззю СП “Агрофірма Текуча” Уманського району Черкаської області. За останні роки посівні площі зернових розширені на 22%. Проблему попередників вдалось вирішити завдяки застосуванню класичної схеми удобрення та ефективних засобів захисту. Якщо раніше соняшник не використовувався як попередник озимої пшениці, то у 1998 р. урожайність цієї культури після соняшнику становила 49 ц/га (по Уманському району — 34,4 ц/га).

Досвід господарювання СП на орендованих землях спростовує досить поширену думку про експлуататорський характер використання землі у такий спосіб та її поступове виснаження. Адже при укладанні договору оренди землі чітко визначаються права, обов'язки та відповідальність сторін щодо ефективного цільового використання земельних площ, збереження родючості й охорони ґрунтів від ерозії та забруднення шкідливими речовинами.

Практика доводить, що розширення площ посіву озимої пшениці (СП “Агрофірма Текуча”, “Оксанине” Черкаської області), цукрових буряків (СП “Агротехнік Воронівці”, “Зоря” Вінницької області) дозволяє застосувати

нові прогресивні ресурсозберігаючі технології вирощування цих культур, високопродуктивну техніку з обов'язковим дотриманням науково обґрунтованих форм і правил землекористування, оптимальних варіантів розвитку з точки зору їх агрономічної доцільності. Таким чином орендар отримує найбільший зиск від оренди землі в результаті максимального збільшення урожайності основних сільськогосподарських культур.

Для досягнення поставленої мети в регіонах провадяться лабораторно-польові дослідження. Зокрема на землях КСП “Зоря” Іллінецького району Вінницької області починаючи з 1996 р. закладаються експериментальні ділянки (вісім полів по 8 га кожне) для дослідів з різними дозами добрив, видами гербіцидів, набором техніки. Дослідні поля влітку 1998 р. стали місцем проведення Дня поля. Організатор цього заходу — німецька фірма “АгрЕво” мав за мету ознайомити керівників і спеціалістів підприємств Вінницької та сусідніх областей з результатами впровадження нових технологій, що відповідають біологічним вимогам сільськогосподарських культур, особливостям місцевих ґрунтово-кліматичних умов, а також продемонструвати нові зразки техніки у роботі.

Розроблений в межах кожного СП комплекс принципово нових та удосконалених технологічних операцій, як правило, передбачає мінімізацію системи обробітку ґрунту, зрослі вимоги до якості та підготовки насіння, раціональні строки сівби, створення сприятливої для рослин об'ємної маси ґрунту, удосконалену систему догляду за посівами тощо.

Проблема створення сучасного технічного парку спільних підприємств не вирішується шляхом придбання найновіших зразків техніки світових виробників. Характерною ознакою цього є застосування енергонасичених тракторів і комбайнів, широкозахватних комбінованих знарядь, які за своєю продуктивністю перевищують потреби окремо взятого сільськогосподарського підприємства і можуть бути обтяжливими для нього у фінансовому відношенні.

Найбільшого ефекту від використання високопродуктивної техніки можна досягти при зосередженні її компактно, зокрема в машинно-технологічних станціях, спеціалізованих сільськогосподарських підприємствах, які обслуговують великі масиви культур і спроможні забезпечити максимальне сезонне навантаження техніки.

Переконливим з цієї точки зору може бути досвід технічного переоснащення СП “Агрофірма Текуча” Уманського району Черкаської області. Площа посіву сільськогосподарських культур СП 3772,8 га не забезпечує ефективного використання технопарку підприємства. Агрофірма мала два шляхи його поліпшення: надавати послуги сусіднім підприємствам; розширити площі обробітку підприємства шляхом додаткової оренди землі. Перший шлях був випробований у перші роки діяльності СП та виявився неприйнятним в умовах кризи розрахунків. Нині спеціалістами господарства опрацьоване питання додаткового залучення земель. Ведуться переговори з декількома КСП з приводу довгострокової оренди земель для розширення виробничої діяльності СП.

Таким чином, досвід СП “Агрофірма Текуча” заперечує можливість досягнення найбільшої результативності сільськогосподарського виробництва у межах традиційних розмірів КСП. Тому цілком обґрунтованими є висновки про доцільність розширення земельної площі СП залежно від його техніко-технологічної бази.

Докорінне переоснащення діючих у Черкаській і Вінницькій областях спільних сільськогосподарських підприємств поставило нові вимоги до володіння виконавцями основних технологічних операцій спеціальними знаннями і вміннями. За сприяння іноземних партнерів на базі цих підприємств були створені курси з підготовки і перепідготовки механізаторів за програмою, що передбачає отримання практичних навичок використання відповідних операцій та догляду за технічним станом машин.

Умови застосування науково обґрунтованої стратегії СП передбачають наявність висококваліфікованих спеціалістів та управлінського персоналу, розвиток і заохочення їх творчих здібностей задля розвитку і впровадження нових ідей у виробничу діяльність. Обов’язковим стає створення відповідної маркетингової служби з глибоким знанням ринкової ситуації у сфері діяльності підприємства.

Дані положення поряд з можливістю розподілу ризику покликані забезпечити умови продовження діяльності СП у випадку негативного ефекту від впровадження нововведень, відповідають суті здійснення наступальної інноваційної стратегії. Вибір такого напрямку впровадження нововведень може забезпечити стійке становище СП на ринку, збільшення прибутковості, створення відповідної бази конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції.

Однією з проблем, що розглядається у контексті інноваційної діяльності українсько-зарубіжних підприємств, вбачається формування відповідного соціально-психологічного механізму. Доцільно залучати працівників і керівників середньої ланки до прийняття рішень стосовно нововведень, розробляти заходи з матеріального і морального заохочення раціоналізаторської діяльності, ініціативності, встановити пріоритетність набуття майстерності і знань, розширити ступінь свободи дій, розробити механізм подолання інноваційного консерватизму. Внутрішній потенціал СП зміцнює організаційна культура, в тому числі поліпшення дисципліни, посилення позитивних традицій тощо.

Формування соціально-психологічного клімату в колективі СП досить складна проблема. Дається взяти тривалий досвід функціонування адміністративно-командної системи управління виробництвом, яка не передбачала творчого ініціативного мислення. Зважаючи на те, що СП створюються на базі традиційних сільськогосподарських підприємств і одним з напрямів їх стратегічного управління є збереження наявних трудових ресурсів, потребує подолання психологічний бар’єр упередженого ставлення до інвесторів і методів їх роботи з боку як пересічних працівників, так і керівників різних рівнів. Саме тому трудові договори з працівниками не повинні укладатися автоматично. Орендар зобов’язується набирати

відповідний персонал насамперед із членів базового господарства та надавати роботу якомога більшому числу працівників, але обов'язково з урахуванням економічної доцільності.

У сільськогосподарських підприємствах, де працівники одночасно є власниками землі на умовах паю, спостерігається більша зацікавленість і увага до організації на власних землях сучасного аграрного виробництва, що відповідає вимогам ринкового господарства. Право власності на землю надає власникові переваги щодо отримання роботи у СП, але не може зобов'язати орендаря надавати роботу власникам земельних паїв за будь-яких умов.

У сучасних умовах, що характеризуються стрімким погіршенням екологічної ситуації, зменшенням запасів природних ресурсів, система раціонального використання землі спільних сільськогосподарських підприємств повинна мати природоохоронний, ресурсозберігаючий, відтворювальний характер та передбачати збереження ґрунтів, обмеження негативного впливу на них, а також на рослинний і тваринний світ, геологічні породи, водні ресурси та інші компоненти навколишнього середовища.

У процесі розробки цілей СП обов'язково передбачається створення системи управління природокористуванням, у тому числі правильна організація використання землі, проведення протиерозійних заходів, розробка і впровадження науково обґрунтованої системи удобрення тощо.

Переважає більшість СП розміщені на екологічно чистих територіях та мають усі необхідні умови для застосування технологій, які забезпечують отримання біологічно повноцінної рослинницької продукції, високої екологічної і економічної ефективності такого виробництва.

Агроекологічний напрям землеробства, обраний СП у сільському господарстві, дозволить зайняти належне місце на ринку екологічно чистих продуктів харчування.

Досвід роботи іноземних учасників СП на міжнародному ринку екопродукції може бути використаний у питаннях організації спеціальної служби маркетингу і менеджменту, налагодження експорту екологічно чистої продукції, проведення робіт з її сертифікації відповідно до вимог міжнародних стандартів.

Нішова спеціалізація діяльності учасників аграрного бізнесу, в тому числі СП, обмежені можливості у розширенні ресурсів унеможливають вихід конкретного підприємства на позицію лідера за часткою на ринку сільськогосподарської продукції, її якості та конкурентоспроможності. Тому на сучасному етапі розвитку економіки країни СП, як правило, обирають ті напрями, які дозволяють концентрувати наявні фінансові засоби і ресурси, кваліфіковані кадри та утримати таким чином завойовані ринкові, економічні та науково-технічні позиції.