

Горобець Н.М.

## ОБГРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ ЩОДО ВИРОЩУВАННЯ КАРТОПЛІ В АГРОПІДПРИЄМСТВАХ НА ПІДСТАВІ SWOT-АНАЛІЗУ

*У статті розглянуто підходи до стратегічного управління бізнес-процесами в галузі рослинництва, а саме: картоплярстві. Проаналізовано сучасний стан та особливості розвитку картоплярства в сільськогосподарських підприємствах. На підставі одержаних результатів проведеного SWOT-аналізу розроблено стратегію подальшої діяльності агропідприємства, що включає формування стратегічних орієнтирів щодо виробництва та реалізації конкурентоспроможної рослинницької продукції.*

**Ключові слова:** стратегічне управління, бізнес-процеси, картоплярство, SWOT-аналіз, стратегія.

**Постановка проблеми.** Сучасний складний етап соціально-економічного розвитку аграрного сектору України характеризується відсутністю державних стимулів щодо розвитку галузі картоплярства країни. Забезпечення населення високоякісними продуктами харчування є стратегічним завданням агропромислового комплексу України. Скорочення виробництва картоплі великотоварними підприємствами та суттєве зниження купівельної спроможності населення викликало непропорційність співвідношення попиту та пропозиції. Разом з цим спостерігається масове освоєння картоплярства малим агробізнесом, зокрема, особистими селянськими господарствами, що зумовлює дрібнотоварний характер вирощування картоплі. Через високі ціни на матеріально-технічні ресурси, насіннєвий матеріал, добрива, пестициди тощо, дрібні сільськогосподарські товаровиробники не мають можливості впроваджувати новітні технології для одержання стабільно високих урожаїв належної якості. За цих умов постає невідкладне завдання щодо розробки стратегії управління бізнес-процесами вирощування та збуту картоплі, яка б відповідала якісним параметрам та світовим стандартам. Саме тому актуальним завданням стає пошук дієвих важелів щодо сприяння розвитку галузі картоплярства в агропідприємствах за рахунок державних дотацій та впровадження інноваційних технологій вирощування картоплі.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблему стратегічного розвитку галузей сільського господарства України досліджували різні вчені, зокрема: В.Г. Андрійчук, Л.В. Балабанова, С.В. Близнюк, М.В. Зубець,

В.Я. Месель-Веселяк, Л.В. Осипова, Г. Болт, Россоха В.В., П.Т. Саблук, Т. Хопкінс та ін. Питанню формування стратегій щодо управління бізнес-процесами в галузі картоплярства присвячені наукові праці таких вчених та практиків, як А. Бондарчук, Н. Буняк, В. Вітенко, М. Власенко, М. Калінчик, А. Кобилкін, О. Крупа, В. Куценко, Р. Лавров, О. Маслак, Л. Мех, О. Положенець, Є. Хомаківський та ін. Разом з цим, проблема відпрацювання підходів стосовно використання інструментів стратегічного управління з метою розробки стратегії щодо вирощування та реалізації картоплі в агропідприємствах в кризових умовах потребує проведення більш поглиблених досліджень.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є обґрунтування управлінського рішення щодо вирощування картоплі в аграрних підприємствах на підставі розробленої стратегії за допомогою інструментів стратегічного управління в складних умовах господарювання.

**Опис основного матеріалу дослідження.** Кризовий стан сільського господарства в країні передусім обумовлюється недооцінкою людського фактора, малоефективною державною політикою щодо реальної підтримки агровиробників. Що є причиною парадоксальної ситуації, коли за наявності найкращих у світі чорноземів, сприятливих кліматичних умов для виробництва сільськогосподарської продукції і високого рівня трудового потенціалу цієї галузі загострюється продовольча проблема, а за рівнем життя Україна посідає одне з останніх місць у світі. В нашій країні до цього часу ще не створені відповідні умови для формування стійкої довготривалої зацікавленості сільськогосподарських працівників в ефективній високопродуктивній праці. Відсутність дієвого механізму стимулювання трудової діяльності працівників аграрного сектора є одним з головних факторів, що визначає сталу тенденцію до спаду агропромислового виробництва, зниженню його ефективності [1].

В умовах економічної кризи розробка стратегій управління виробничо-збутовою діяльністю агропідприємств стає першочерговим завданням, яке потрібно вирішувати найскоріше та найякісніше. Керівники сільськогосподарських підприємств все більш опікуються питаннями збалансування пропозиції протягом року, поліпшення інфраструктури та постачання, підвищення конкурентоспроможності галузі на світовому ринку, забезпечення сільськогосподарською продукцією, зокрема картоплею, споживачів, переробних підприємств тощо.

В Україні необхідною умовою ефективного ведення сільського господарства є використання важелів кооперації як у виробничій, так і обслуговуючій сферах. Насамперед це зумовлено низьким рівнем забезпеченості вітчизняних сільськогосподарських виробників необхідними технічними засобами. Хоча в звітах різних організаційно-господарських структур і є значна кількість сільськогосподарської техніки й складається враження, що рівень їх технічної оснащеності задовільний, однак насправді це не так. Наявна техніка уже давно вичерпала свій технічний ресурс, а надходження нової не відбувалося [2].

Світовий досвід показує, що виробник одержує найбільший ефект тоді, коли реалізує не сировину, а продукти її переробки, кінцеві продукти споживання. Тому високорозвинені країни ніколи не експортують сировину, а мають потужності з комплексної переробки сировини і реалізують кінцевий продукт споживання. Це стосується не лише великих компаній, але й індивідуальних агровиробників. В таких країнах навіть фермери намагаються реалізовувати сільськогосподарську продукцію тільки після її первинної переробки та довести її до стадії кінцевого споживання. Для цього вони створюють на кооперативних засадах сферу первинної переробки та зберігання сільськогосподарської продукції. Великі фермерські господарства мають власні невеликі сучасні цехи з первинної переробки сільськогосподарської продукції. Цей напрям необхідно розвивати і у вітчизняних сільськогосподарських підприємствах. Реалізації цього напрямку сприяє те, що останніми роками в Україні спостерігаємо стрімкий розвиток ринку картоплепродуктів, зокрема чіпсів і картоплі-фрі та інших напівфабрикатів. До того ж організація переробки картоплі в місцях виробництва й доставка споживачу напівфабрикатів замість свіжої картоплі забезпечить більшу економічну ефективність [2, 5].

Разом з цим слід зауважити, що об'єктивно агровиробники картоплі в переважній більшості не є платоспроможними, тому в такій ситуації не

може йтися про інноваційний розвиток галузі. З метою переведення картоплярства на інноваційний шлях розвитку потрібно застосовувати інтегровану модель поєднання ринкового середовища та державної підтримки за рахунок проведення базових досліджень. Для того, щоб безпосередньо виробники картоплі були платоспроможними, потрібно розробити довгострокову систему інвестиційної політики галузі, яка б базувалася на принципах самоокупності. Довгострокові дослідження потреб галузі картоплярства потребують підтримки держави. Однак державна інвестиційна політика повинна бути спрямована не лише на фінансову підтримку та стимулювання інноваційних процесів, але й на створення сприятливого соціально-господарського та соціально-політичного клімату для новаторської діяльності [3].

З метою ухвалення управлінського рішення щодо вирощування та реалізації картоплі на підставі використання інструментів стратегічного управління для фермерського господарства «Регіон» Софіївського району Дніпропетровської області було розроблено стратегію його подальшої виробничо-збутової діяльності, яка визначає шляхи підвищення ефективності господарювання.

Необхідною умовою ефективності діяльності ФГ «Регіон» в умовах ринку є орієнтація виробництва на конкурентів і гнучке пристосування до ринкової кон'юнктури, що постійно змінюється. Недостатньо глибоке знання факторів зовнішнього середовища: поведінки споживача, позиції конкурентів, тенденції розвитку політичного, економічного, демографічного, соціального, науково-технічного, культурного і природного середовища та іншої ринкової інформації може призвести до того, що господарство буде мати підвищені ризики. Тому важливим є проведення ретельного аналізу ринку, конкурентних можливостей ФГ «Регіон», його сильних та слабких сторін.

За допомогою SWOT-аналізу було проведено дослідження можливостей та загроз зовнішнього середовища, а також проаналізовано слабкі та сильні боки агропідприємств Дніпропетровської області, що займаються картоплярством.

Внутрішнє середовище сільськогосподарських підприємств, що займаються картоплярством, включає маркетингову, фінансову, виробничу та кадровоорганізаційну складові, їх сильні та слабкі боки. За результатами проведеної оцінки слабких та сильних сторін підприємств Дніпропетровської області, що займаються картоплярством, виявлено, що найбільш проблемними є чинники

щодо ціноутворення та організації управління. Встановлення ціни при малокерованому державному управлінні, на жаль, є спонтанним, до цього ж низка великих продуктових мереж в Україні та, зокрема, в Дніпропетровській області, необґрунтовано підвищують ціну на сільськогосподарську продукцію. Агровиробникам нав'язується не вигідна цінова політика, разом з цим, відомо, що адекватна для виробника ціна формує достатній рівень його виручки та має позитивно вплинути на розвиток господарств й їх конкурентоздатність.

Щодо організації управління в аграрних підприємствах малого та середнього бізнесу слід зазначити, що в умовах кризи не доцільно витратити кошти на створення окремої служби маркетингу, тому й не залучують кваліфікованих

спеціалістів та не використовують в повному обсязі засоби стимулювання збуту продукції. З метою підвищення попиту на картоплю необхідно запроваджувати дієві механізми стимулювання збуту та переробки продукції. Зважаючи на велику розпорошеність галузі картоплярства по приватних господарствах, необхідно запровадити комплекс агротехнічних заходів, у свою чергу насінневі станції мають забезпечити доступ до елітних сортів картоплі не тільки підприємствам, й населенню, а також через засоби масової інформації надавати рекомендації щодо боротьби зі шкідниками і хворобами. Проведемо оцінювання можливостей та загроз з боку зовнішнього середовища (Таблиця 1).

Таблиця 1

## Оцінка можливостей та загроз зовнішнього середовища агровиробників\*

Чинники	Можливості	Загрози
Споживачі	Існує можливість завоювання «свого» споживача за допомогою маркетингових прийомів (реклама, стимулювання збуту, застосування системи диференційованих цін для окремих ринкових сегментів, упаковка і маркування продукції)	Можливий перехід частини населення на іншу продукцію
Конкуренти	Сегментація ринку споживачів і витіснення конкурентів неціновими методами – поліпшення якості продукту, знижки тощо	Загроза проникнення на ринок конкурентів, продукт яких відрізняється кращими споживчими якостями або нижчою вартістю
Економічне середовище	Не створюються	Загроза зростання цін на ресурси призвела до зростання реалізаційної ціни, що призведе до зниження попиту; якщо не підняти ціну, знизиться прибуток і рентабельність підприємств
Демографічне середовище	Збільшення чисельності населення зі слабкою купівельною спроможністю, які віддадуть перевагу купівлі картоплі, ніж крупам через завищені ціни на них	Зниження чисельності людей через міграцію населення у зв'язку з військовими діями може привести до зниження попиту і падіння обсягів виробництва
Урядові органи	Не створюються	Недосконалість податкової системи, відсутність державних дотацій агровиробникам

\* Розроблено автором

За результатами проведеного оцінювання можливостей та загроз зовнішнього середовища сільськогосподарських підприємств Дніпропетровської області, які займаються вирощуванням та реалізацією картоплі, встановлено, що політична, фінансово-економічна та соціальна криза в країні призвела до зростання загроз у зовнішньому середовищі.

Особливо небезпечним є той факт, що такі продукти споживання, як картопля, стають все більш недоцільними для виробничої діяльності агропідприємств області.

Обумовлено це високим витратним механізмом щодо вирощування та реалізації продукції, наявністю конкурентних продуктів та зниженням попиту.

Для встановлення зв'язків між сильними і слабкими боками, можливостями і загрозами було розроблено матрицю SWOT-аналізу (Таблиця 2).

На перетині розділів матриці утворено чотири поля: «СіМ» (сила і можливість), «СіЗ» (сила і загрози), «СЛМ» (слабкість і можливість), «СЛЗ» (слабкість і загрози). На кожному з полів можна

розглянути парні комбінації, які дозволять розробити ефективне управлінське рішення. При чому відносно тих пар, які були вибрані з поля «СІМ», слід розробляти стратегію по

використанню сильних сторін підприємств, щоб отримати віддачу від можливостей, які з'явилися у зовнішньому середовищі.

Таблиця 2

**Матриця SWOT-аналізу щодо доцільності вирощування картоплі\***

<p><i>Зовнішнє середовище</i></p> <p><i>Внутрішнє Середовище</i></p>	<p><b>Можливості</b></p> <p>Завоювання споживача, який віддає перевагу вітчизняній продукції за допомогою прийомів маркетингу; Сегментація ринку споживачів і витіснення конкурентів неціновими методами – поліпшення якості продукту, знижки тощо Можливість зайняти певну нішу виробництва екологічно чистої аграрної продукції на світовому продовольчому ринку; Наявність в умовах кризи значних резервів підвищення внутрішнього та зовнішнього попиту; Розробка правової бази для аграріїв; Сприятливі природні умови; Збільшення чисельності населення зі слабкою купівельною спроможністю, які віддадуть перевагу купівлі картоплі, ніж крупам через завищені ціни на останні</p>	<p><b>Загрози</b></p> <p>Несприятлива економічна та політична ситуація в країні може призвести до скорочення обсягів виробництва продукції; Неплатоспроможність споживачів; Недосконала податкова система; Низький рівень конкурентоздатності с.-г продукції на світовому продовольчому ринку; Слабкий розвиток ринкової інфраструктури внутрішніх продовольчих ринків; Відсутність державних дотацій агро-виробникам; Поява на ринку конкурентів, продукт яких відрізняється кращими споживчими якостями або нижчою вартістю; Зростання цін на ресурси обумовить підвищення реалізаційної ціни, що призведе до зниження попиту; якщо не піднімати ціну, знизиться прибуток і рентабельність підприємств</p>
	<p><b>Сильні сторони</b></p> <p>Картопля - продукт харчування, який завжди користується попитом; Господарство може вибрати партнерів-посередників самостійно; База для створення реклами; Обсяг виробництва має тенденцію до зростання; Зростає продуктивність праці при зниженні чисельності працюючих</p>	<p><b>Поле «СІМ»</b></p> <p>Для завоювання свого споживача та боротьби із конкурентами провести сегментацію споживчого ринку за рівнем доходу та географічній ознаці та активно використовувати в роботі з цими сегментами методи стимулювання збуту картоплі; зміцнення конкурентоспроможності господарства</p>
<p><b>Слабкі сторони</b></p> <p>Не використовується упаковка та маркування; Обмежений платоспроможний попит не дозволяє підвищувати ціну; Перерозподіл прибутку до сфери обігу; Відсутність служби маркетингу.</p>	<p><b>Поле «СІМ»</b></p> <p>Задовольнити потребу людей у продуктах харчування, а саме картоплі, шляхом нарощування обсягів виробництва з одночасним вирівнюванням ціни реалізації або зростанням якості продукції</p>	<p><b>Поле «СІЗ»</b></p> <p>Активне використання реклами вітчизняної продукції; Створення зручної, оригінальної та недорогої упаковки з торговельним знаком виробника</p>

\*Розроблено автором

Для тих пар, які опинилися на полі «СІМ», стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб за рахунок можливостей спробувати подолати наявні слабкі боки. Якщо пара знаходиться на полі «СІЗ», то стратегія повинна припускати використання сильних боків для усунення загроз. І щодо пар, які знаходяться на полі «СІЗ», потрібно виробити таку стратегію, яка б дозволила позбавитися слабких боків, так і сприяла запобіганню загрозам [4].

Отже SWOT-аналіз дозволяє розробити комбінації, які необхідно враховувати при проєк-

туванні управлінських рішень щодо формування стратегій діяльності агропідприємства:

- проведення заходів щодо підвищення врожайності картоплі для збільшення обсягів виробництва і зниження питомих змінних витрат;

- нарощування обсягів виробництва картоплі для якнайповнішого задоволення потреб;

- забезпечення прибутковості за рахунок утримання (зниження) реалізаційної ціни і завоювання більшої частки ринку;

- сегментація споживачів не тільки за географічною ознакою, але і за рівнем доходів;

- розробка для кожного стратегічного сегменту заходів щодо стимулювання збуту продукції;
- підвищення споживчих властивостей продукту;
- створення упаковки і маркування продукту;
- застосування системи диференційованих цін;
- порівняльний якісний аналіз вітчизняної продукції з імпоротною;
- активне використання реклами.

Наведені рекомендації за результатами SWOT-аналізу можуть бути врахованими при проектуванні управлінського рішення щодо вирощування та реалізації картоплі в ФГ «Регіон», що дозволить підвищити ефективність його виробничо-економічної діяльності та більш повно задовольнить потреби споживачів Дніпропетровської області.

У Дніпропетровській області картоплярством переважно займаються особисті селянські господарства, отже, можна припустити, що ФГ «Регіон» матиме певні конкурентні переваги перед ними за рахунок технічного та технологічного забезпечення, наявності якісних добрив, організації праці тощо.

Таким чином, для виходу на ринок картоплярства господарство буде використовувати стратегію інтенсивного зростання, яке передбачає збільшення обсягів продажу, ринкової частки та прибутку шляхом інтенсифікації існуючих ресурсів. Цю стратегію можливо комбінувати зі стратегією глибокого проникнення на ринок, яка може бути реалізована за двома основними напрямками: шляхом підвищення обсягів збуту для існуючих споживачів продукції господарства на певному ринку збуту; через залучення до продукту господарства нових споживачів на існуючому ринку збуту.

Загалом стратегія глибокого проникнення на ринок реалізується за допомогою таких засобів: активізація рекламної діяльності, застосування засобів стимулювання збуту, підвищення рівня обслуговування, зниження витрат виробництва й збуту.

Так як ФГ «Регіон» функціонує на ринку вільної конкуренції, де вона достатньо висока, то господарству доцільно використовувати нейтральну стратегію ціноутворення (стратегія «слідування за лідером»). У цій стратегії співвідношення «ціна до цінності» складає одиницю, таким чином ця стратегія є найбільш ефективною, бо картопля є товаром повсякденного попиту та нейтральна стратегія ціноутворення дозволить досягти стабільності продажів. Господарство функціонує на

внутрішньому регіональному ринку збуту овочів, таким чином основну цільову аудиторію будуть складати такі елементи: оптові покупці, переробні продовольчі підприємства, заклади громадського харчування.

Для найбільшої привабливості серед потенційних та існуючих споживачів доцільно проводити позиціонування продукції. До важливих конкурентних особливостей картоплі можна віднести: сортові ознаки, відмінні смакові якості, привабливий вигляд готового продукту, використання органічних добрив, висока лежкість, ранньостиглість, стійкість до збудника раку картоплі, гнилі, вірусним інфекціям.

За розрахунками встановлено, що ФГ «Регіон» на даному цільовому ринку займає одну з кращих позицій серед конкурентів по сумарному значенню ключових показників успіху. Для того, щоб підвищити свою позицію серед конкурентів господарству необхідно: поглибити інтенсифікацію виробництва, застосовувати інноваційні технології з метою уникнення втрат врожаю; збільшити надійність логістичної системи та системи управління матеріальними запасами, налагодити транспортну логістику; пошук та залучення інвестицій; здійснювати ефективніший перерозподіл прибутків; налагодження зв'язків та різних форм взаємодії й партнерства з українськими та іноземними інвесторами; покращити маркетингову діяльність за рахунок посилення стимулювання процесу реалізації картоплі та оптимізації каналів збуту.

З метою мінімізації ризиків та отримання стабільних фінансових результатів господарство може обрати поглиблену спеціалізацію, зберегти існуючі обсяги виробництва або задіяти стратегію диверсифікації своєї діяльності. Інструментами з управління політичними та інституційними ризиками в ФГ «Регіон» є ретельне планування розвитку, розробка та ефективне впровадження стратегічних планів.

До внутрішніх ризиків господарства можна віднести: ймовірність порушення схеми реалізації, недостатня кваліфікація у деяких працівників, можливість втрати споживачів через активну конкуренцію, проблеми з реалізацією, форс-мажорні обставини, збій у виробничому процесі, недостача сировини та матеріалів.

Для запобігання цих ризиків пропонуються такі заходи: налагодження стійкої логістичної системи, постійне вивчення ринку та попиту на ньому, оцінка бізнесу конкурентів, співпраця з надійними та перевіреними постачальниками, наявність запасної сировини, запчастин, матеріалів, аналіз роботи персоналу та застосування заходів щодо підвищення його

кваліфікації, складання та підтримка розгалуженої інформаційної та комунікаційної бази.

### **Висновки і перспективи подальших досліджень.**

Таким чином, стратегія подальшої виробничо-збутової діяльності сільськогосподарських підприємств має включати використання інструментів стратегічного управління, зокрема SWOT-аналізу щодо вирощування та реалізації сільськогосподарських культур, що призведе до зміцнення становища агропідприємств на ринку, й, відповідно, забезпечить їх прибутковість. За цих умов впровадження стратегії управління бізнес-процесами вирощування та збуту картоплі

сприятиме підвищенню ефективності сільськогосподарського виробництва, зростанню популярності агропідприємства на ринку та зміцненню його ділової репутації. В сучасних умовах кожному агропідприємству необхідно виявляти істотні можливості й небезпеки зовнішнього середовища, які будуть впливати на його діяльність в довгостроковій перспективі.

Подальші дослідження полягатимуть у розробці напрямів удосконалення управління бізнес-процесами вирощування й збуту картоплі на підставі впровадження інноваційних технологій та залучення державних дотацій, які мають сприяти розвитку галузі картоплярства в сільськогосподарських підприємствах.

### **ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Горобець Н.М. Матеріальні аспекти мотивації праці сільськогосподарських працівників / Н.М. Горобець // Економіка АПК. – 2008. – № 11. – С. 41-44.
2. Крупа О. М. Інноваційна складова розвитку картоплярства. / О. М. Крупа // Інноваційні процеси економічного і соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід: Тези доповідей Міжнар. конф. молодих учених і студентів. – Тернопіль: ТНЕУ, 2009. – С.382-383
3. Муравйова О.В. Особливості інноваційного розвитку картоплярства та проблеми їх провайдингу у виробництві / О.В. Муравйова // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – Вип. 20. – С. 471-473.
4. Полонець В. Реалізація маркетингових стратегій: проблемні зони та шляхи їх подолання / В. Полонець // Маркетинг в Україні. – 2008. - № 4. – С. 7 – 11.
5. Харенко А.О. Збут продукції рослинництва сільськогосподарськими підприємствами / А.О. Харенко, О.Л. Бурляй, Т.І. Бортник // Актуальні проблеми економіки. – 2015. - № 8 (170). – С. 213-225.

### **REFERENCES**

1. Horobets' N.M. (2008), "Material'ni aspekty motyvatsii pratsi sil'skohospodars'kykh pratsivnykiv", *Ekonomika APK*, vol. 11, pp. 41-44.
2. Krupa O. M. (2009), "Innovatsijna skladova rozvytku kartopliarstva", *Innovatsijni protsesy ekonomichnoho i sotsial'no-kul'turnoho rozvytku: vitchyznianyj ta zarubizhnyj dosvid: Tezy dopovidej Mizhnar. konf. molodykh uchenykh i studentiv*, – pp. 382-383.
3. Muravjova O.V. (2017), "Osoblyvosti innovatsijnoho rozvytku kartopliarstva ta problemy ikh provajdynhu u vyrobnytstvo", *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, vol. 20, pp. 471-473.
4. Polonets V. (2008), "Implementation of marketing strategies, problem areas and possible solutions", *Marketing v Ukraine*, vol. 4, pp. 7-11.
5. Kharenko A.O. Burliaj O.L. and Bortnyk T.I. (2015), "Zbut produktsii roslynnytstva sil'skohospodars'kymy pidpriemstvamy", *Aktual'ni problemy ekonomiky*. vol. 8 (170), pp. 213-225.

Одержано 26.02.2018 р.