

УДК 631.15:005.21:330.311.1

Б. В. Хахула,
доктор філософії в галузі економіки, доцент кафедри менеджменту,
Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4286-2381>

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.18.45

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

B. Khakhula,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management,
Bila Tserkva National Agrarian University

STRATEGIC MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Стаття присвячена розгляду організаційних засад формування системи стратегічного управління інноваційним розвитком сільськогосподарських підприємств. Встановлено, що основним напрямом стратегічного розвитку й підвищення рівня ефективності виробництва є його інтенсифікація, комплексна механізація та автоматизація виробничих процесів, доступність позикових коштів для розвитку матеріально-технічної бази, використання інвестиційно-інноваційного потенціалу з метою збільшення обсягів виробництва продукції, а отже, зниження собівартості виробництва продукції та нарощення прибутку, ефективне використання якої в подальшому забезпечить високий рівень конкурентоспроможності підприємства та зміцнення їх економічного стану.

Вважаємо, що модель стратегічного управління повинна базуватися на інтенсифікації галузі за рахунок впровадження інноваційних технологій та включати в себе такі етапи: 1 етап – визначення стратегічних орієнтирів – цілепокладання; 2 етап – стратегічний аналіз; 3 етап – розробка стратегій, орієнтованих на інноваційні технології ведення виробництва в сільськогосподарських підприємствах; 4 етап – розробка механізмів реалізації стратегії; 5 етап – підвищення рівня компетенції розробників і виконавців стратегічних планів; 6 етап – оцінка ефективності та контроль за виконанням стратегічних планів.

На нашу думку, у процесі стратегічного управління має виявитися творча взаємодія між керівниками різного рівня, керівниками і спеціалістами, причому ступінь формалізму в їхніх відносинах повинен бути гранично низьким.

Оцінювання ефективності стратегій залежить від типу завдань, які вирішуються, та може проводитися за такими напрямками: визначення економічної ефективності стратегій; оцінка соціальної ефективності стратегічних рішень; визначення технічної ефективності рішень, що приймаються; оцінка екологічної ефективності стратегій; комплексна оцінка ефективності стратегічних рішень з урахуванням економічних, технічних, соціальних та екологічних наслідків. При визначенні оцінки ефективності сільськогосподарського виробництва важливими критеріями є максимізація прибутку та екологічна безпека кінцевої продукції.

Отже, стратегічне управління в сільськогосподарських підприємствах являє собою процес розробки перспективної моделі майбутнього стану організації, яка дозволяє враховувати вплив факторів зовнішнього середовища та включає механізми пристосування до них і нейтралізації їх негативного впливу через набір адаптаційних стратегій та стратегій росту.

The article is devoted to the consideration of the organizational foundations of the system formation of strategic management of the agricultural enterprises innovative development. It was established that the main direction of strategic development and increasing the level of production efficiency is its intensification, complex mechanization and automation of production processes, the availability of loan funds for the development of the material and technical base, the use of investment and innovation potential with the aim of increasing the volume of production, therefore reducing the cost price production and profit growth, the effective use of which in the future will ensure a high level of competitiveness of the enterprise and strengthening of its economic condition.

Let's consider that the strategic management model should be based on the intensification of the industry due to the introduction of innovative technologies and include the following stages: 1st stage — determination of strategic guidelines — goal setting; 2nd stage — strategic analysis; stage 3 — development of strategies focused on innovative production technologies in agricultural enterprises; 4th stage — development of strategy implementation mechanisms; 5th stage — increasing the level of competence of developers and executors of strategic plans; stage 6 — performance evaluation and control over the implementation of strategic plans.

We believe that in the process of strategic management should appear a creative interaction between managers of different levels and specialists, moreover the level of formalism in their relations should be extremely low.

Evaluating the effectiveness of strategies depends on the type of tasks being solved, and can be held in the following areas: determining the economic effectiveness of strategies; assessment of the social effectiveness of strategic decisions; determination of the technical efficiency of the decisions that are in process of making; assessment of the environmental effectiveness of strategies; comprehensive assessment of the effectiveness of strategic decisions, taking into account economic, technical, social and environmental consequences. The maximization of profit and environmental safety of the final products are important criteria in determining the evaluation of the efficiency of agricultural production.

So, strategic management in agricultural enterprises is a process of developing a prospective model of the future organization's state, which allows to take into account the influence of external environmental factors and includes mechanisms for adapting to them and neutralizing their negative impact through a set of adaptation strategies and growth strategies.

*Ключові слова: інновація, розвиток, сільськогосподарське підприємство, стратегічне управління, стратегія.
Key words: innovation, development, agricultural enterprise, strategic management, strategy.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств — це процес розробки перспективної моделі майбутнього стану організації, яка дозволяє враховувати вплив факторів зовнішнього середовища та включає в себе механізми пристосування до них і нейтралізувати їхній негативний вплив через набір адаптаційних стратегій та стратегій росту. Основним напрямом стратегічного розвитку й підвищення рівня ефективності виробництва є його інтенсифікація, комплексна механізація та автоматизація виробничих процесів, доступність позикових коштів для розвитку матеріально-технічної бази, використання інвестиційно-інноваційного потенціалу з метою збільшення обсягів виробництва продукції, а отже, зниження собівартості виробництва продукції та нарощення прибутку, ефективного використання якої в подальшому забезпечить високий рівень конкурентоспроможності підприємства та зміцнення їх економічного стану.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Серед зарубіжних науковців, які зробили істотний внесок у розробку наукових засад стратегічного управління, необхідно виділити дослідження таких авторів, як: Р. Акофф, І. Ансофф, Р. Брейлі, П. Друкер, Б. Карлоф, У. Кінг, Д. Кліланд, Ф. Котлер, Р. Піндайк, М. Портер, Г. Саймон, А. Стрікленд, А. Томпсон, Д. Хан та ін.

Питання, пов'язані із концептуальними та методичними основами стратегічного управління у цілому та в сільськогосподарських підприємствах зокрема, викладено в працях наступних вітчизняних науковців: В. Андрийчука, Б. Андруш-ківа, Л. Балабанова, І. Бланка, О. Варченко, Н. Вдовенко, В. Вітлінського, В. Гейця, В. Герасимчука, О. Гудзинського, О. Гудзь, О. Гуторова, В. Ткачука, А. Тридіда, Д. Шевченко та ін. Проте, швидкоплинні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування суб'єкта господарювання вимагає систематичного перегляду теоретичних засад та розробку практичних рекомендацій щодо здійснення

стратегічного управління інноваційною діяльністю сільськогосподарських підприємств.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою дослідження є розробка практичних рекомендацій по стратегічному управлінню інноваційною діяльністю сільськогосподарських підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Як переконують результати функціонування сільськогосподарських підприємств в Україні, із впровадженням інновацій істотно підвищуються виробничі та економічні показники. Вважаємо, що модель стратегічного управління повинна базуватися на інтенсифікації галузі за рахунок впровадження інноваційних технологій та включати в себе такі етапи: 1 етап — визначення стратегічних орієнтирів — цілепокладання; 2 етап — стратегічний аналіз; 3 етап — розробка стратегій, орієнтованих на інноваційні технології ведення галузі молочно-скотарства; 4 етап — розробка механізмів реалізації стратегії; 5 етап — підвищення рівня компетенції розробників і виконавців стратегічних планів; 6 етап — оцінка ефективності та контроль за виконання стратегічних планів.

Так, першим етапом стратегічного управління є визначення стратегічних цілей у розвитку підприємства, від якості розробки яких залежить чіткість і конкретність їх формулювання, життєздатність та дієвість стратегії. Визначення цілей ґрунтується на розробленій місії, яка характеризує призначення бізнесу, його філософію. Після постановки основної місії виділяється стратегічна ціль, яку необхідно буде досягти, будується "дерево цілей", основу якого становлять стратегічні завдання. Вирішення їх дозволить рухатися поетапно від однієї цілі до іншої більш високого рівня. Як правило, при визначенні цілей обмежуються постановкою лише якісних (розробляються траєкторні, тобто направляючі цілі), а не кількісних, а також без урахування фактору часу.

Другим етапом стратегічного управління повинен стати аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, основним завданням якого є оцінка зовнішніх загроз і пошук потенційних можливостей розвитку, що дозволить в подальшому розробити спільний комплекс заходів, який забезпечує стійкий розвиток та посилення виробничого потенціалу товаровиробника. Усю сукупність методологічних прийомів, які використовуються при проведенні стратегічного аналізу, можна поділити на дві групи — загальнонаукові та прикладні [1]. До загальнонаукових можна віднести: аналіз, синтез, індукцію, дедукцію, аналогію, спостереження, порівняння, моделювання, абстрагування, системний аналіз та ін. Прикладні прийоми залежно від об'єктів дослідження можна об'єднати за такими групами: стратегічний аналіз макросередовища, стратегічний аналіз внутрішнього середовища, стратегічний аналіз конкурентів, стратегічний аналіз продукту, стратегічний фінансовий аналіз, інвестиційний аналіз, стратегія прийняття рішень.

Третій етап стратегічного управління передбачає розроблення стратегій, орієнтованих на інноваційні технології, інтенсивність впровадження яких залежить від ресурсного забезпечення підприємства. Зазначимо, що

стратегія — це детальний, всебічний комплексний план досягнення поставлених цілей. За змістом стратегічному управлінню інноваціями притаманний прагматичний характер, у ньому першорядними є реальні факти та потенційні можливості, які підприємство повинно враховувати для одержання комерційного успіху. Водночас стратегічні інноваційні не мають кількісної характеристики, зазвичай формулюються у вигляді декларацій або угод про інноваційні наміри, на основі яких визначається підприємницька концепція підприємства з її базовими та функціональними стратегіями і розробляється формальна система оперативних планів. Від стану інноваційного потенціалу залежить вибір певного виду стратегії, якав даному випадку як "міру готовності" виконати поставлені цілі у сфері інноваційного розвитку підприємства. При прийнятті рішення про вибір і впровадження інновацій в діяльності менеджмент підприємства прораховує ризики окупності та майбутню прибутковість бізнесу. До основних і найбільш істотних ознак, що визначають тип інноваційної поведінки товаровиробників молока, відносять: рівень новизни інновацій; характер; орієнтацію та тип товаровиробника; використання стратегії удосконалення сільськогосподарськими підприємствами із низькою ресурсозабезпеченістю; використання підприємствами власних і позикових коштів для впровадження інноваційних технологій. Очевидно, що стратегія розвитку сільськогосподарських підприємств із використанням інноваційних інструментів ґрунтується на впровадженні продуктивних і технологічних інновацій, забезпечених відповідними інвестиціями.

Четвертий етап, пов'язаний із розробкою механізмів реалізації стратегії — найбільш складний і трудомісткий. Узагальнення наукової літератури з питань стратегічного планування переконує, що не існує загальноприйнятого підходу, методики формування стратегічного плану і механізму його реалізації, щоб досягти господарюючому суб'єкту високої конкурентної позиції. Саме тому необхідно вести пошук підходів, пов'язаних з удосконаленням стратегічного планування бізнесу в напрямі забезпеченні конкурентоспроможності.

При опрацюванні стратегічного плану використовують різні методи — специфічні й універсальні. Одним з універсальних методів є програмно-цільовий, в основу якого покладено орієнтацію на досягнення поставлених цілей. Програмно-цільове планування побудовано за логічною схемою "цілі-шляхи-способи-засоби". Особливість цього методу планування полягає не тільки в прогнозуванні майбутнього стану системи, але і у складанні конкретної програми досягнення бажаних результатів. Окрім того, при розробці стратегічного плану може бути використаний сценарний підхід.

Відомо, що І. Ансофф виділив так звані стратегічні зони господарювання підприємства, під яким він розглядав ті сектори ринку або групи продукції, концентрація підприємницьких зусиль на яких дає підприємству максимальний ефект [2]. Формування стратегії можна вести авторитарними методами та демократичним способом [3].

Однак, на нашу думку, у процесі стратегічного управління має виявитися творча взаємодія між керівниками різного рівня, керівниками і спеціалістами, причому ступінь формалізму в їхніх відносинах повинен бути гранично низьким. Відповідно внутрішні комунікації

набувають горизонтального, функціонального або мережевого характеру, контроль — вільний та орієнтований на виконання цілей та планів [4].

П'ятим етапом стратегічного управління повинно стати підвищення компетенції розробників і виконавців стратегічних планів. На сьогодні, коли науково-технічний прогрес розвивається високими темпами, для ефективного ведення сільськогосподарського виробництва необхідно забезпечити неперервне навчання обох згаданих груп суб'єктів. Підтвердженням цієї думки є дослідження іноземних науковців, які виявили, що ефективність впровадження інноваційних розробок вища на тих молочних фермах Німеччини, де фермери мають вищий рівень професійної освіти [5]. Цікавими для вітчизняної практики є результати дослідження німецьких вчених, які виділили три групи фермерів, які освоюють інновації в Німеччині та прорахували віддачу від них стратегічного планування інноваційної діяльності. Перша група фермерів займається самостійним пошуком інновацій, вона постійно навчається та підвищує свій недостатньо високий рівень одержаної фахової освіти. Інвестиції, що вкладаються цією групою фермерів в інноваційні технології, забезпечують підвищення ефективності, однак позитивний ефект нестійкий. У другій групі фермерів з дипломом майстра інноваційна діяльність зазвичай ефективна. Третю групу ферм очолюють молоді за віком менеджери з освітою переважно університетського рівня. На таких фермах впроваджується як удосконалюючі, так і радикальні інновації, результатом чого є високий економічний ефект. Тому для ефективного стратегічного вектора молочного скотарства необхідно інвестувати як в інноваційний розвиток ферми, так і в освіту фермерів, що є основною умовою для забезпечення прибуткового ведення молочного скотарства [6].

Оцінювання ефективності стратегій залежить від типу завдань, які вирішуються та може проводитися за такими напрямками: визначення економічної ефективності стратегій; оцінка соціальної ефективності стратегічних рішень; визначення технічної ефективності рішень, що приймаються; оцінка екологічної ефективності стратегій; комплексна оцінка ефективності стратегічних рішень з урахуванням економічних, технічних, соціальних та екологічних наслідків. При визначенні оцінки ефективності виробництва сільськогосподарської продукції важливими критеріями є максимізація прибутку та екологічна безпека кінцевої продукції.

Зазначимо, що категорія ефективності щодо стратегії розвитку визначається за визнаною методологічною базою, яка ґрунтується на співвідношенні результатів від виробничо-економічної діяльності та затрат на їх одержання. Моделлю Balanced Scorecard (BSC) визначаються основні напрями, за якими слід оцінювати стратегічну діяльність організації та містить певний перелік показників оцінки: фінансово-економічні характеризують ефективність у динаміці з позиції господарюючого суб'єкта, акціонерів і власників; показники, які характеризують рівень попиту на продукцію підприємства; показники якості бізнес-процесів [7].

На підставі розгалуженої системи ознак класифікації інноваційних розробок сформовано типологію інновацій, що спрощує прийняття стратегічних інноваційних рішень. Вважаємо, що найбільш точно узагаль-

нив три взаємопов'язані напрями розвитку інноваційного розвитку сільського господарства академік І.Г. Ушаков: 1) інновації в людський фактор, взаємодія яких є можливою при пріоритетному розвитку освіти, науково-дослідної сфери, створення банку даних інноваційних продуктів тощо; 2) інновації біологічного характеру, пов'язані із розробкою та освоєнням нововведень, які забезпечують підвищення родючості ґрунту, врожайності сільськогосподарських культур та продуктивності тварин; 3) інновації технологічного характеру, які забезпечують удосконалення техніко-технологічного характеру, техніко-технологічного потенціалу підгалузей [8]. Вважаємо, що для сільськогосподарського виробництва можливо виділити п'ять основних типів інновацій: селекційно-генетичні, виробничо-технологічні, організаційно-управлінські, економічні та екологічні.

Результати аналізу теоретичних аспектів стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств на інноваційній основі дають підстави для певних висновків: 1) стратегія розвитку окрім узгодження цільових орієнтирів за різним ієрархічними рівнями повинна передбачати єдність мотиваційного ланцюжка, який охоплює економічні можливості нарощування виробництва на високоінтенсивній основі, пропорцій поєднання сил впливу ринку та інструментів державного регулювання; 2) стратегія розвитку має бути зорієнтована на ефективне використання умов, які забезпечуватимуть стабілізацію можливостей прирощення економічного потенціалу сільськогосподарських товаровиробників шляхом удосконалення організації відтворювального процесу в економіці; 3) стратегію розвитку сільськогосподарського виробництва на інноваційній основі можна визначити як впорядковану в часі систему пріоритетних напрямів розвитку галузі, що охоплюють підвищення якісних характеристик матеріально-технічної бази.

Враховуючи, що ефективність модернізації, технічного переозброєння, інноваційного оновлення при виробництві залежить від численних факторів, його рівень характеризується також великою кількістю показників. Тому обґрунтований нами набір показників оцінки молочного скотарства обмежується основними з них та може бути розширений. Перелік таких показників згруповано нами за зоотехнічним; інноваційно-технологічним; соціально-економічним та екологічним блоками.

Залежно від цілей і завдань, які передбачають проведення оцінки рівня модернізації, технічного переозброєння, інноваційного оновлення розвитку молочного скотарства, використовується також низка методик, а саме: порівняльної оцінки економічного стану та конкурентоспроможності підприємств до інноваційних змін та після них; розрахунку індексу рівня технологічного розвитку виробництва молока — також до і після. Основними показниками, які характеризують інноваційний процес та використовуються при оцінюванні рівня його розвитку, є: продуктивність; валове виробництво продукції; матеріально-технічне та енергетичне забезпечення, кормова база; продуктивність праці й рентабельність виробництва.

При оцінюванні рівня інноваційного розвитку важливо враховувати технологічні прийоми, способи, що використовуються у процесі виробництва продукції. При цьому коефіцієнт рівня інноваційного розвитку в по-

єднанні з економічними показниками вказує на ефективність інвестицій, спрямованих безпосередньо у виробництво, та є індикатором технічного, технологічного й організаційного розвитку галузі.

Актуальними напрямками інноваційного розвитку розглядаються екологізація виробництва, використання біологічних активів, перехід до автоматизації трудомістких процесів, роботизації виробничих процесів. З метою оцінки основних виробничих процесів, які виконуються за допомогою системи машин та обладнання, використовуються такі показники: вартість засобів механізації, обсяг капіталовкладень, трудомісткість виробництва продукції, експлуатаційні витрати, приведені витрати. При визначенні ефективності виробництва продукції на індустріальній основі першочергове значення має економічна оцінка індустріальної технології. Зазначимо, що освоєння прогресивної технології впливає на ефективність діяльності підприємства в цілому, тому комплексна оцінка включає в себе також визначення ефективності індустріального виробництва на рівні підприємства. В умовах вузькоспеціалізованого виробництва, коли діяльність підприємства сконцентрована в основному на одній стадії виробництва, показники комплексної економічної оцінки технології будуть в основному ідентичні параметрам діяльності підприємства в цілому.

Діяльність підприємства, яке об'єднує у своєму складі галузі з індустріальними технологіями та традиційним виробництвом, доцільно оцінювати поетапно. Насамперед проводиться економічна оцінка прогресивної технології основної галузі за визначеною системою показників. Порівняння показників конкретної галузі можливе й за показниками підприємства, якщо неповний обсяг продукції виробляється на індустріальній основі. Потім аналізують результати роботи підприємства в цілому та визначають вплив використання індустріальної технології на ефективність роботи підприємства в цілому.

ВИСНОВКИ

Отже, стратегічне управління в сільськогосподарських підприємствах являє собою процес розробки перспективної моделі майбутнього стану організації, яка дозволяє враховувати вплив факторів зовнішнього середовища включає механізми пристосування до них і нейтралізації їх негативного впливу через набір адаптаційних стратегій та стратегій росту.

Темпи розвитку сільськогосподарського виробництва у майбутньому будуть визначатися інтенсивністю інноваційних процесів, здатних забезпечити значний ефект та окупність вкладень в інновації у відносно короткій період.

Очевидно, що подальший розвиток сільськогосподарського виробництва бачиться у двох основних варіантах — інерційному, з подальшим розвитком найбільш ефективних галузей і, як наслідок, переходом до монокультурного виробництва, на основі використання широко поширених і найчастіше малоефективних технологій; або інноваційному, заснованому на використанні системно-адаптивного підходу до управління інноваційною діяльністю в аграрному секторі.

Інноваційний варіант розвитку у разі передбачає вихід якісно новий технологічний рівень виробництва. В результаті запропонована модель регіональної інноваційної

інфраструктури може стати ефективним механізмом впроваджувальної діяльності, що об'єднує в єдину систему інтелектуальні ресурси наукової, освітньої та впроваджувальної сфер усіх рівнів, спрямованих на доведення наукових розробок до конкретних споживачів та надання допомоги у трансферті інновацій та їх комерції.

Література:

1. Ткаченко А. М. Наукове передбачення та невизначеність майбутнього у стратегічному плануванні. Економіка промисловості. 2009. Т. 47. № 4. С. 16—18.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. СПб.: Питер Ком, 2012. 453 с.
3. Борнер С., Ведер Р. Концепция стратегического менеджмента. Проблемы теории и практики управления. 2002. № 5. С. 90—92.
4. Муляр Т. С. Формування і реалізація стратегії підприємств. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2013. № 2 (6). С. 289—300.
5. Kellerman, M. The Relationship between Technical Efficiency and Economic Success: The Case of Bavarian Dairy Farms. German Journal of Agricultural Economics. 2011. 60,4: 230—242.
6. Sauer Johannes & Latacz-Lohmann Uwe, 2012. "Efficient Innovation in Dairy Production — Empirical Findings for Germany", 52nd Annual Conference, Stuttgart, Germany, September 26—28, 2012. German Association of Agricultural Economists (GEWISOLA).
7. Ansoff H. Concept of Strategy. McGraw-Hill, N. Y., 1965. 241 p. 187.
8. Ansoff H. I. Implementing Strategic Management, Prentice Hall International, Englewood Cliffs, 1984. 510 p.

References:

1. Tkachenko, A.M. (2009), "Scientific prediction and uncertainty of the future in strategic planning", *Ekonomyka promyshlennosty*, vol. 47, no. 4, pp. 16—18.
 2. Ansoff, Y. (2012), *Stratehicheskoe upravlenye* [Strategic management], Pyter Kom, St.Petersburg, Russia.
 3. Borner, S. and Veder, R. (2002), "The concept of strategic management", *Problemy teoryy u praktyku upravleniya*, vol. 5, pp. 90—92.
 4. Mular, T.S. (2013), "Formation and implementation of enterprise strategy", *Zbirnyk naukovykh prats' Tavrijs'koho derzhavnogo ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky)*, vol. 2 (6), pp. 289—300.
 5. Kellerman, M. (2011), "The Relationship between Technical Efficiency and Economic Success: The Case of Bavarian Dairy Farms", *German Journal of Agricultural Economics*, vol. 60,4, pp. 230—242.
 6. Sauer, J. and Latacz-Lohmann, U. (2012), "Efficient Innovation in Dairy Production - Empirical Findings for Germany", 52nd Annual Conference, Stuttgart, Germany, September 26—28, 2012. German Association of Agricultural Economists (GEWISOLA).
 7. Ansoff, H. (1965), *Concept of Strategy*, McGraw-Hill, N. Y., USA.
 8. Ansoff, H.I. (1984), *Implementing Strategic Management*, Prentice Hall International, Englewood Cliffs, UK.
- Стаття надійшла до редакції 20.09.2022 р.*