

О. В. Гомон,
аспірант, Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3773-7391>

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.19-20.100

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

О. Homon,
Postgraduate student, Bila Tserkva National Agrarian University

METHODICAL APPROACHES TO MANAGING THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Стаття присвячена розгляду методичних підходів управління розвитком сільськогосподарських підприємств. У теорії та практиці управління на сьогодні відсутня єдина дефініція поняття "розвиток підприємства", оскільки науковці не виробили спільного підходу до розгляду сутності та змісту цього терміна, а також ототожнюють його із термінами "розвиток" або "стратегія розвитку". Варто наголосити, що внаслідок цього виникає термінологічна невизначеність, тобто труднощі для розвитку конкретного підприємства, оскільки не відомо, що розуміють під "розвитком" та якими є етапи управління розвитком організації. Мета стратегії полягає в економічному зростанні підприємства та його розвитку. Вважаємо, що розвиток сільського господарства у нинішніх умовах можна віднести до четвертого технологічного укладу, який передбачає повну механізацію виробничих процесів.

Для адекватного оцінювання середовища функціонування підприємств досліджуваної нами галузі доцільно узагальнити методичні підходи, запропоновані як у межах загальної методології стратегічного управління, так і з урахуванням сільськогосподарського виробництва в цілому. Стратегічний аналіз зорієнтований на ідентифікацію перспектив розвитку бізнесу, тобто на розуміння зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на його функціонування.

Очевидно, що запровадження принципів і норм стратегічного управління у практичну діяльність господарюючих суб'єктів потребує опрацювання пропозицій щодо їх практичного використання та системи показників оцінки їх ефективності. Так, ефективність у достатньо широкому розумінні слід розглядати як синтез існуючого результату діяльності та тієї вигоди, яку він в собі не несе. За своєю сутністю ефективність суб'єкта господарювання передбачає порівняння чистого результату діяльності із загальними витратами ресурсів. Якщо розглядати ефективність діяльності підприємства, то вона передбачає проведення комплексної оцінки ефективності бізнесу й оцінкою його вартості.

У нинішніх умовах розвитку сільськогосподарських підприємств підхід до розробки стратегії набуває більшої відкритості, тобто передбачають доступність підпорядкованим структурам управління, які беруть участь в її реалізації. При здійсненні стратегічних змін у сільськогосподарському підприємстві, на нашу думку, може успішно використовуватися модель так званого поступового настання змін. Цей підхід передбачає на першому етапі формування команди — доцільно із менеджерів, які мають відповідні знання та досвід, переконані в необхідності змін на підприємстві. На другому етапі спрощуються завдання підприємства, тобто концентрація його ресурсів відбувається лише на важливих стратегічних напрямках. При цьому не розглядаються окремі види діяльності, які потребують значних інвестицій, але не є основними при реалізації стратегічних завдань. Третій етап полягає у створенні нових ключових переваг підприємства та пов'язаний із формулюванням нових завдань його діяльності, які повинні вирішуватися поступово, оскільки є фактично експериментальними та зумовлюють високий ризик. На четвертому етапі необхідно зберегти й закріпити досягнуті підприємством переваги шляхом створення надійних важелів управління ними.

Вважаємо, що практичне використання сільськогосподарськими підприємствами інструментів і методів стратегічного управління дозволить забезпечити збільшення обсягів виробництва та частки високоякісної продукції, тобто досягти стратегічних цілей розвитку. Обґрунтовані підходи до визначення економічної ефективності сільськогосподарського виробництва на рівні організації, що орієнтується на інноваційний тип розвитку, повинні спиратися на системний підхід, який враховує показники та фактори, що впливають на функціонування галузі та комплексну оцінку ефективності.

The article is devoted to the consideration of methodical approaches to managing the development of agricultural enterprises. In the theory and practice of management, there is currently no single definition of the concept of "enterprise development", as scientists have not developed a common approach to considering the essence and content of this term, and also identify it with the terms "development" or "development strategy". It should be emphasized that this results in terminological uncertainty, thus difficulties for the development of a specific enterprise, since it is unknown what is meant by "development" and what are the stages of managing the development of an organization. The purpose of the strategy is the economic growth of the enterprise and its development. We believe that the development of agriculture in the current conditions can be attributed to the fourth technological order, which involves full mechanization of production processes.

For an adequate assessment of the environment of the functioning of the enterprises in the studying field, it is advisable to generalize the methodical approaches proposed both within the framework of the general methodology of strategic management and taking into account agricultural production as a whole. Strategic analysis is focused on the identification of prospects for business development, that is, on the understanding of external and internal factors that affect its functioning.

Obviously, the introduction of the principles and norms of strategic management into the practical activities of business entities requires the development of proposals for their practical use and a system of indicators for evaluating their effectiveness. Thus, efficiency in a sufficiently broad sense should be considered as a synthesis of the existing result of activity and the benefit that it does not bring. By its very nature, the efficiency of a business entity involves a comparison of the net result of activity with the total cost of resources. If we consider the efficiency of the enterprise's activity, then it involves a comprehensive assessment of business efficiency and an assessment of its value.

In the current conditions of the development of agricultural enterprises, the approach to developing a strategy becomes more open, thus it involves accessibility to subordinate management structures that participate in its implementation. When implementing strategic changes in an agricultural enterprise, in our opinion, the model of the so-called gradual onset of changes can be successfully used. This approach involves, at the first stage, the formation of a team — preferably from managers who have relevant knowledge and experience, who are convinced of the need for changes in the enterprise. At the second stage, the company's tasks are simplified, so, its resources are concentrated only in important strategic directions.

At the same time, certain types of activities that require significant investments, but are not the main ones in the implementation of strategic tasks, are not considered. The third stage consists in the creation of new key advantages of the enterprise and is related to the formulation of new tasks of its activity, which must be solved gradually, as they are actually experimental and cause high risk. At the fourth stage, it is necessary to preserve and consolidate the advantages achieved by the enterprise by creating reliable levers for their management.

We believe that the practical use of strategic management tools and methods by agricultural enterprises will allow to increase production volumes and the share of high-quality products, therefore, to achieve strategic development goals. Reasoned approaches to determining the economic efficiency of agricultural production at the level of an organization focused on an innovative type of development should be based on a systematic approach that takes into account indicators and factors affecting the functioning of the industry and a comprehensive assessment of efficiency.

Ключові слова: сільськогосподарське підприємство, стратегічне управління, стратегія, сільськогосподарське виробництво, ефективність.

Key words: agricultural enterprise, strategic management, strategy, agricultural production, efficiency.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У теорії та практиці управління на сьогодні відсутня єдина дефініція поняття "розвиток підприємства", оскільки науковці не виробили спільного підходу до розгляду сутності та змісту цього терміна, а також ототожнюють його із термінами "розвиток" або "стратегія розвитку". Варто наголосити, що внаслідок цього виникає термінологічна невизначеність, тобто труднощі для розвитку конкретного підприємства, оскільки не відомо, що розуміють під "розвитком" та якими є етапи управління розвитком організації. Мета стратегії полягає в економічному зростанні підприємства та його розвитку. Очевидно, що такі процеси передбачають укрупнення підприємства, збільшення обсягу виробництва та продажу продукції, посилення виробничого потенціалу та його складових. Розвиток — це якісна характеристика, направлена на оновлення сформованого режиму функціонування. Розвиток може проявитися в реструктуризації сільськогосподарського підприємства, переході до інноваційних технологій та застосування новітньої техніки обладнання. Він завжди має супроводжуватися підвищенням продуктивності. Слід зазначити, що лише поєднання кількісних показників та якісних сприятиме підвищенню конкурентоспроможності організації та дасть змогу досягти стійкого становища на цільовому ринку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Проблемам формування та ефективного функціонування менеджменту приділено багато уваги у працях вітчизняних та зарубіжних учених. Серед найбільш відо-

мих вітчизняних учених, які зробили вагомий внесок у дослідження цієї тематики, є: В. Андрійчук, С. Васильчак, Л. Забуранна, Й. Завадський, В. Збарський, О. Звягінцева, В. Зіновчук, М. Пугачов, В. Рибінцев, П. Саблук, В. Ситник, І. Соловійов, В. Ткаченко, О. Ульяновченко, О. Шпикуляк, О. Шпичак, С. Юшин. Незважаючи на досить широку наукову розробку даної проблематики, наявність практичних рекомендацій та управлінських рішень, ряд питань розвитку системи менеджменту на вітчизняних сільськогосподарських підприємствах потребують додаткового дослідження та вирішення.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою дослідження на основі узагальнення досліджень науковців запропонувати методичні підходи до управління розвитком сільськогосподарських підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На практиці стійкий процес розвитку означає чергування життєвих циклів підприємства без останньої його стадії "занепаду чи банкрутства". Відомо, що життєвий цикл підприємства — це сукупність стадій розвитку підприємства за період його функціонування [1]. Усі системи, зокрема й сільськогосподарські підприємства, у своєму розвитку проходять кілька стадій: народження, розвиток, зрілість, старість. Цей цикл, запропонований І. Адзізесом, від народження до старіння описується S-подібною кривою. Цікаво, що останній етап може існувати як для конкретного об'єкта, так і для системи об'єктів [2]. Отже, важливо визначити межі розвитку системи з метою вчасного

попередження кризи, яка може спричинити банкрутство підприємства.

Організація у своєму розвитку завжди постає перед кризовими ситуаціями, вихід з яких можливий за умови наявності сприятливого варіанта — якісно новий інтенсивний ріст або несприятливого — банкрутство. Зазначимо, що кризові точки часто називають біфуркаційними, переломними, або точками неповернення.

В аспекті управління сільськогосподарським підприємством ключовим моментом є визначення та подолання "точки неповернення". Зміни розмірів системи, як правило, зумовлюють зміни в характеристиках її форми та структури. Отже, спостерігається дія закону переходу кількості в якість. Тобто існують точки біфуркації, коли підприємство або виходить на новий рівень розвитку із новою стратегією або структурою, або втрачає стійкість у конкурентному середовищі. Очевидно, що дії менеджменту сільськогосподарських підприємств мають бути спрямовані на подолання загроз кризи та її найгіршого прояву — банкрутства, що потребує розробки системи показників визначення цих точок.

Вважаємо, що розвиток сільського господарства у нинішніх умовах можна віднести до четвертого технологічного укладу, який передбачає повну механізацію виробничих процесів. Як зазначають науковці, унаслідок своєї специфіки сільське господарство розвивалося за власною траєкторією упродовж усієї історії людства, поєднуючи різні технологічні уклади: інтенсивно-технократичний, природно-інноваційний та натуральний, кожний з яких був характерним для конкретної категорії господарств [3]. Такий поділ пояснюється різними масштабами відтворення, а також можливостями залучення капіталу та трудових ресурсів.

У контексті економічного тлумачення "умови розвитку" можна визначити як сукупність обставин, які формують силу впливу на економічну поведінку сільськогосподарських товаровиробників, що мають риси раціонального та ірраціонального характеру, а також можливість змінити стійкість та ефективність їх функціонування. Як наголошував Й. Шумпетер, доцільно розмежовувати такі економічні поняття, як "економічний ріст" та "економічний розвиток", які не є тотожними [4]. Під економічним ростом він розумів процес кількісного наповнення товарною масою економічного простору за рахунок мотиваційного, стимулювального впливу важелів економічного механізму, а також стримуючих заходів декомпенсації сукупності попиту і пропозиції. При цьому він визначав його основою розвитку, відмінність якого вбачав у якісній природі.

Фактично умови знаходять своє відображення у дії факторів, що мають властивості, які визначають природою висхідних сил. Їх поєднання та сумарний вплив зумовлює набір правил економічної поведінки господарюючих суб'єктів з метою або максимізації власного доходу та нарощення потенціалу, або скорочення затрат і зниження ризиків діяльності, що в кінцевому рахунку створює передумови для ефективного розвитку підприємства. Розглядаючи сучас-

ний стан і тенденції розвитку молочного скотарства, дослідник В. Радько виявив та систематизував фактор впливу на стійкість функціонування сільськогосподарських підприємств з виробництва молока, а також фактори середовища їхнього функціонування [5]. Однак, до надзвичайно швидко мінливих умов функціонування сільськогосподарських підприємств, додаються чинники, природа впливу яких має непередбачуваний характер. Отже, доцільно визначити фактори, що відносяться до зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування сільськогосподарських підприємств молочного скотарства з урахуванням сили та вектора їх впливу на досліджувану галузь.

Для адекватного оцінювання середовища функціонування підприємств досліджуваної нами галузі доцільно узагальнити методичні підходи, запропоновані як у межах загальної методології стратегічного управління, так і з урахуванням сільськогосподарського виробництва в цілому. Стратегічний аналіз зорієнтований на ідентифікацію перспектив розвитку бізнесу, тобто на розуміння зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на його функціонування. Відомо, що при проведенні стратегічного аналізу можна залучати достатньо велику кількість різних інструментів. Найбільш поширеним серед них є SWOT-аналіз як інструмент класичного стратегічного аналізу, що спирається на аналіз чотирьох областей: сильні та слабкі сторони, можливості та загрози [6]. Зазначимо, що SWOT-аналізу притаманні певні особливості. Цей інструмент стратегічного аналізу розглядає внутрішні сильні та слабкі сторони конкретного бізнесу, а потім аналізує можливості та загрози, що існують у зовнішньому середовищі ведення даного бізнесу. Після завершення SWOT-аналізу підприємство повинно вирішити, як перетворити слабкі сторони у сильні та загрози — в можливості. У цілому SWOT-аналіз досить успішно використовується фахівцями, зокрема з метою конкретизації структури бізнес-стратегії; водночас, стандартні форми SWOT-аналізу не дозволяють оцінити потенційну ефективність ідентифікованих та завершальних етапів використання цього інструменту рекомендованих менеджменту видів активності й, відповідно, сформувати рекомендації щодо розподілу ресурсів між обраними функціональними стратегіями.

Ще однією теорією, на якій може базуватися бізнес-стратегія — це "теорія стейкхолдерів" Р. Фрімена. [7]. Вона передбачає, що плануючи будь-яку діяльність, доцільно враховувати досягнення позитивних результатів з точки зору заінтересованих сторін, а не тільки власників або акціонерів. Ця теорія рекомендує певну послідовність дій менеджменту підприємства, а саме: визначення заінтересованих груп у розвитку даної організації; з'ясування рівня важливості кожної групи заінтересованих сторін; визначення ефективності реалізації очікувань кожної групи; коригування пріоритетів запланованої діяльності з урахуванням інтересів заінтересованих сторін [8]. Зазначимо, що теорія стейкхолдерів орієнтує менеджмент на проведення аналізу найбільш

впливових заінтересованих груп та очікувань кожної з них. Водночас використання цієї теорії дає змогу лише інвентаризувати інтереси зазначених груп, що можна розглядати тільки як один із підготовчих етапів розробки бізнес-стратегії.

З метою оцінки впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства та на зміст розробленої стратегії можливе використання PEST-аналізу, в межах проведення якого розглядаються політичні, економічні, соціально-культурні та технологічні аспекти, що аналізуються при розробці стратегії [9]. PEST-аналіз можна застосовувати при розробленні стратегії як інструменту для розуміння специфіки рушійних сил довгострокових змін. Доведено, що чотири складові цього інструменту дають змогу визначити, чому та як ці зміни впливають на досліджувану галузь, які довгострокові тенденції лежать в основі цих змін. Розглянуті складові включають в себе такі явища, як глобалізація, конвергенція споживчих уподобань, швидкі технологічні зміни та ін. PEST-аналіз дозволяє дослідити диференціацію конкурентів відповідно до цих аспектів.

Модель п'ять конкурентних сил (модель Портера) вважають інструментом аналізу, який передбачає оцінку важливості п'яти компонентів для визначення перспективної прибутковості галузі та формування конкурентної стратегії підприємства. Вона дозволяє класифікувати й аналізувати найбільш важливі сили, які впливають на інтенсивність конкуренції в галузі та рівень рентабельності діяльності підприємства у ній [10]. Ці сили визначають галузеву структуру й рівень конкуренції в конкретній галузі. Застосування цього інструменту доцільне при розробці стратегії розвитку підприємства, оскільки показує наскільки сильною є кожна із п'яти ключових сил у конкретній галузі, до яких відносять загрозу появи в галузі нових учасників ділової активності, ринкову силу постачальників і покупців, загрозу появи товарів-субститутів;

1. Загроза появи в галузі нових гравців пояснюється наступним. Якщо галузь прибуткова, існує обмежена кількість перепон для входу в неї, то рівень конкуренції в галузі може швидко в ній зростати, відповідно буде знижуватися рівень прибутковості діяльності в ній. Суб'єкти господарювання, які працюють в даній галузі, повинні орієнтуватися на створення високих бар'єрів входу з метою стримування нових учасників. Загроза появи нових учасників є дуже вірогідною, якщо для виходу на ринок потрібен невеликий обсяг капіталу та підприємства, які функціонують в галузі, не мають достатньо потенціалу для захисту своїх позицій. До важливих у даному плані аспектах можна віднести відсутність у працівників підприємств-суб'єктів галузі патентів, інноваційних технологій, невеликі затрати на переорієнтацію споживачів на інші бренди внаслідок низької лояльності клієнтів, ідентичність вироблених у галузі продуктів, можливість досягнення економії на масштабі. Істотною у цих процесах може бути слабкість або відсутність державного регулювання галузі.

2. Ринкова сила постачальників, яка проявляється, зокрема, при укрупненні й інтеграції компаній-пос

тачальників, за наявності невеликих запасів сировинних матеріалів і високої вартості переходу на інші джерела сировини.

3. Ринкова сила покупців, які вимагають у товаровиробників нижчих цін або вищої якості продукції та сервісу. Нижча ціна означає зниження доходів товаровиробника, тоді як продукти вищої якості зазвичай підвищують його витрати; отже, обидва сценарії зумовлюють зниження їхнього прибутку. Покупці набувають сильної позиції у таких випадках: за більших обсягів закупівель та високої чутливості до ціни, за наявності у них можливості контролю різні точки доступу до кінцевого споживача, за невеликої кількості покупців, низьких затратах вибору іншого постачальника. Покупці також можуть загрожувати товаровиробникові зворотною інтеграцією або вибором іншого постачальника.

4. Ще одна сила — загроза заміни продукції, яка виробляється товаровиробниками, товарами-субститутами. Цей аспект дуже небезпечний, якщо покупці можуть знайти товари-замінники, зважаючи на привабливі ціни або вищу якість. Подібну роль можуть відігравати невеликі затрати на перехід покупців з одного продукту або послуги на інший.

5. Змагання з існуючими в галузі конкурентами розглядається як п'ята сила, що визначає рівень конкуренції, а також рівень прибутковості діяльності у цій галузі. За наявності великої кількості конкуруючих компаній в галузі підприємству потрібно агресивно конкурувати за частку на ринку, що зумовлює низький прибуток. Змагання серед конкурентів є інтенсивним, якщо в галузі діє багато конкурентів, вхідні бар'єри в неї високі, ріст галузі уповільнений або наявна стагнація/криза, продукти не можуть бути диференційованими, легко замінюються аналогами, конкуруючі компанії мають подібні характеристики та низьку лояльність споживачів. Модель п'яти конкурентних сил М. Портера можна успішно застосовувати з метою ідентифікації основних джерел ринкового тиску на діяльність підприємства, а результати цього аналізу враховувати при розробленні стратегії розвитку.

При визначенні стратегії розвитку будь-якого підприємства важливо вивчити ключові фактори досягнення успіху (КФУ) в галузі/на ринку. Поняття про КФУ було обґрунтовано у працях Джона Ф. Роккарта і Школи управління MIT Sloan в 1979 р.; та розглядалося як спосіб допомогти вищому менеджменту визначити свої потреби в інформації з метою підвищення ефективності управління їх організаціями [11]. Зазначимо, що Роккарт використовував поняття "критичні фактори успіху", представлене Д. Рональдом Даніелем в 1961 р., який вивчав проблему неадекватної управлінської інформації для постановки цілей, формування стратегій, прийняття рішень та оцінювання одержаних результатів. На його думку, організаційне планування має бути сконцентроване на "факторах успіху" та вважав, що у кожній галузі існує від трьох до шести факторів, важливих для досягнення успіху підприємством. [12]. Зазначимо, що КФУ у конкретній галузі можуть залишатися постійними упродовж тривалого часу хоча б у межах одного циклу стратегічного планування. На думку науковців, КФУ змінюються зі зміною стану се-

редовища ведення бізнесу, що зумовлює позицію підприємства на цільовому сегменті внаслідок виникнення нових проблем або можливостей [13]. У зв'язку із цим слушною є думка про те, що стратегічне управління зорієнтовано на формування довгострокових конкурентних переваг, при розробці яких менеджери повинні уявляти структуру КФУ в галузі на цільовому ринку [14]. Орієнтація підприємства на КФУ на цьому ринку дасть змогу йому зайняти вигідні конкурентні позиції, а інструментом формування конкурентних переваг буде стратегія, яка включає в себе складові функціональні стратегії. Вважаємо, що ідентифікація специфіки існуючих в галузі КФУ дозволяє підприємству диференціювати свої пропозиції порівняно з пропозиціями конкурентів.

Важливим етапом розгляду значимості КФУ є теорія Прахалада та Хамела [96], яка узгоджує спрямовані на реалізацію КФУ стратегії із використанням ключових компетенцій, а отже, дає змогу сформувавши підхід до створення ефективних стратегій. Аналіз зовнішнього середовища ведення бізнесу, безумовно, дозволить менеджменту підприємства поглибити розуміння структури галузі й особливостей конкурентної ситуації. Водночас цілі зовнішнього аналізу можуть бути зорієнтовані на виявлення специфічних для галузі КФУ, що дає можливість розробити дієві стратегії, зорієнтовані на побудову конкурентних переваг. Так, врахування конкурентних факторів впливає на спроможність функціонуючого суб'єкта господарювання у галузі досягати комерційного успіху [15]. Вивчення галузевої конкуренції та основних рушійних сил галузі має вирішальне значення для якісних результатів зовнішнього аналізу, оскільки ці підходи допомагають у визначенні КФУ аналітиками. Зазначимо, що ідентифікація та ранжування їх дає змогу у межах обраної стратегії розвитку сформувавши оптимальний склад функціональних стратегій. При цьому до потенційних переваг даного підходу можна віднести специфіку КФУ, аналіз яких дає можливість визначити групи учасників — "носії" найбільш значимих цих ключових факторів та ідентифікувати потенційний зміст функціональних стратегій, зорієнтованих на КФУ при розробленні стратегії.

Отже, використання підходів М. Портера, а також Р. Майлза і К. Сноу дозволяє обрати тип стратегії, яку підприємство буде реалізовувати на конкретному ринку. Слід зазначити, що ці підходи не дозволяють визначити профіль і зміст функціональних стратегій, які будуть складовими стратегії розвитку, і не допоможуть обґрунтувати підхід до розподілу ресурсів за виділеними напрямками. Використання інших підходів та інструментів сприяє виділенню потенційно найбільш важливих профілів функціональних стратегій, визначенню їх можливого змісту, але не дозволяє розробити обґрунтований підхід до розподілу ресурсів між функціональними стратегіями. Так, концепція "5 конкурентних сил М. Портера" не дає змоги визначити профіль і зміст функціональних стратегій, а також не сприяє раціональному розподілу ресурсів між функціональними стратегіями. Однак доцільність використання цієї концепції полягає, насамперед, в ідентифікації

найбільш важливих конкурентних сил у галузі, які має враховувати менеджмент при розробленні стратегії розвитку підприємства.

Використання концепції "Ідентифікація та ранжування КФУ" дозволяє вирішити багато питань, пов'язаних із вибором типу стратегії розвитку, а також сприяє визначенню потенційно важливих профілів функціональних стратегій та їх змісту. Зазначимо, що таку концепцію доцільно використовувати після здійснення вибору стратегії за М. Портером. Окрім того, ця концепція дозволяє розподілити пріоритети використання ресурсів між функціональними стратегіями, але не надає конкретного механізму для обґрунтування рішення цього питання. Вважаємо, що подальший розвиток концепції КФУ може забезпечити менеджменту підприємства можливість обґрунтованого розгляду використання ресурсів при опрацюванні стратегії розвитку.

Очевидно, що запровадження принципів і норм стратегічного управління у практичну діяльність господарюючих суб'єктів потребує опрацювання пропозицій щодо їх практичного використання та системи показників оцінки їх ефективності. Так, ефективність у достатньо широкому розумінні слід розглядати як синтез існуючого результату діяльності та тієї вигоди, яку він в собі не несе. За своєю сутністю ефективність суб'єкта господарювання передбачає порівняння чистого результату діяльності із загальними витратами ресурсів. Якщо розглядати ефективність діяльності підприємства, то вона передбачає проведення комплексної оцінки ефективності бізнесу й оцінкою його вартості.

Серед основних цілей господарювання є одержання прибутку, як одного із результатів діяльності підприємства. Прибуток — це стимулююча функція, одне із джерел поповнення фінансових ресурсів підприємства, які можуть бути спрямовані як на виробничий, так і екологічний та соціальний розвиток підприємства. Окрім того, прибуток підприємства розглядається як база поповнення бюджетів різних рівнів. Тому державі необхідно проводити економічну політику, сприятливу для ведення господарської діяльності та забезпечення високої ефективності, орієнтуючи підприємство на одержання максимального прибутку, що обкладається податком.

На рівні сільськогосподарського підприємства доцільно розглядати такі види ефективності: технологічну, інноваційну, соціально-економічну та екологічну. Так, технологічна ефективність характеризує ефективність технології та організації виробництва молока, яка може бути поділена на нормативну та фактичну. Ці показники можливо розподілити на три групи: нормативні; технічні і фізичні. Критерієм технологічної ефективності є ступінь впровадження досягнень науково-технічного прогресу при виробництві та переробці молока. Отже, ця ефективність характеризує використання ресурсів виробництва та надання послуг. Технологічна ефективність використовується також для оцінки процесу транспортування, переробки, зберігання виробленої продукції, як один із показників, що характеризують мінімальні втрати при транспортуванні та відходів в процесі зберігання.

Стратегічне управління, яке передбачає визначення місії підприємства, його цілей, функцій та завдань у довгостроковій перспективі, відіграє першочергову роль у розвитку сільськогосподарського підприємства, крім того від якості стратегічних рішень залежить ефективність і результативність бізнес-процесів. Основу стратегічного управління становлять стратегічні рішення – це набір управлінських рішень, орієнтованих на реалізацію стратегії підприємства та на його довгостроковий розвиток. Окрім того, стратегічні рішення є також основою для прийняття оперативних короткострокових рішень, при розробці яких є можливість врахувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища.

Стратегічними рішеннями щодо розвитку сільськогосподарських підприємств будуть рішення, пов'язані, наприклад, із розробкою та впровадженням інновацій у технологічні процеси виробництва і в цілому пов'язані з реструктуризацією виробничої програми, оптимізацією організаційної структури, запровадженням системи матеріально-технічного забезпечення на принципах логістики, диверсифікацією, придбанням, злиттям або укупненням підприємства.

Методологічну основу стратегічних управлінських рішень формують такі стилі та принципи управління: управління на основі контролю, насамперед фінансового, з метою стабільного функціонування підприємства у перспективі; управління на основі екстраполяції, оскільки рішення приймаються з урахуванням тієї ж динаміки, тенденцій розвитку, як і в звітному періоді, на підставі цільового управління та довгострокового планування. При цьому слід складати та аналізувати поточні бюджети, бюджети капіталовкладень та ін.; управління на основі розробки принципово нових стратегій передбачає прийняття нових стилів і принципів управління уразі появи нових орієнтирів, тенденцій розвитку підприємства, а також при розробці нових стратегічних позицій і стратегічних планів за періодами; управління на основі прийняття оперативних рішень базується на ранжуванні стратегічних цілей розвитку та використовується при виникненні непередбачених ситуацій і тенденцій розвитку.

Прийняття рішень за стратегічними питаннями можливе в такий спосіб: централізовано — "знизу доверху" — "у взаємодії. Джерелами стратегічних ідей при централізованому прийнятті рішень є вищий рівень управління (вищий менеджмент), оскільки саме цей рівень концентрує інформацію, а також центральні органи управління та керівники виробничих підрозділів. Виявлення стратегічних проблем та розробка стратегічних ідей здійснюється "зверху донизу", тобто вищим рівнем управління у взаємодії з організаційно-управлінським та плановим підрозділами, які займаються збором та аналізом інформації. Вищим керівництвом підприємства розробляється загальна стратегія, розподіляється відповідальність між виконавцями та координується проведення заходів з реалізації стратегічних завдань.

Прийняття стратегічних рішень децентралізовано означає, що стратегічний напрям у підрозділах розробляється керівниками підрозділів. Інформація накопичується у структурних підрозділах, які визначають свої цілі, стратегії, плани, але в межах та з урахуванням за-

гальної стратегії підприємства, що формується на вищому рівні.

Прийняття стратегічних рішень у взаємодії означає, що стратегія розробляється у ході взаємодії між вищим керівництвом, плановою службою та структурними підрозділами. Основні цілі та напрями визначаються вищим керівництвом, стратегія формується у результаті взаємодії по вертикалі. Структурні підрозділи, хоча й виконують розпорядження вищого керівництва, але самостійно визначають для себе стратегію та складають оперативні плани.

ВИСНОВКИ

У нинішніх умовах розвитку сільськогосподарських підприємств підхід до розробки стратегії набуває більшої відкритості, тобто передбачають доступність підпорядкованим структурам управління, які беруть участь в її реалізації. При здійсненні стратегічних змін у сільськогосподарському підприємстві, на нашу думку, може успішно використовуватися модель так званого поступового настання змін. Цей підхід передбачає на першому етапі формування команди — доцільно із менеджерів, які мають відповідні знання та досвід, переконані в необхідності змін на підприємстві. На другому етапі спрощуються завдання підприємства, тобто концентрація його ресурсів відбувається лише на важливих стратегічних напрямках. При цьому не розглядаються окремі види діяльності, які потребують значних інвестицій, але не є основними при реалізації стратегічних завдань. Третій етап полягає у створенні нових ключових переваг підприємства та пов'язаний із формуванням нових завдань його діяльності, які повинні вирішуватися поступово, оскільки є фактично експериментальними та зумовлюють високий ризик. На четвертому етапі необхідно зберегти й закріпити досягнуті підприємством переваги шляхом створення надійних важелів управління ними.

Вважаємо, що практичне використання сільськогосподарськими підприємствами інструментів і методів стратегічного управління дозволить забезпечити збільшення обсягів виробництва та частки високоякісної продукції, тобто досягти стратегічних цілей розвитку. Обґрунтовані підходи до визначення економічної ефективності молочного скотарства на рівні організації, що орієнтується на інноваційний тип розвитку, повинні спиратися на системний підхід, який враховує показники та фактори, що впливають на функціонування галузі та комплексну оцінку ефективності.

Література:

1. Бланк І.О. Інвестиційний менеджмент: підручник. К., 2003. 397 с.
2. Адизес, І. Управление жизненным циклом корпорации. СПб.: Питер, 2007. 384 с.
3. Стадник В. В. Іжевський П. Г. Технологічні детермінанти парадигмальних змін структури АПК: ретроспектива і перспектива для України. Агросвіт. 2018. № 1. С. 11—17.
4. Шумпетер Й. Теория экономического развития, предпринимательской прибыли, капитала, кредита и цикла конъюнктуры. Москва: Прогресс, 1982. 455 с.

5. Радько В. І. Підвищення стійкості виробників продукції молочного скотарства: теорія, діагностика та функціональне забезпечення. Київ, 2018. 384 с.

6. Dyson R.G. Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research* 2004 152: 631—640 p.

7. Freeman, R. The politics of stakeholders theory: some future directions. *Business Ethics Quarterly*. 1984 4 (4), 409—422.

8. Roberts N. C, Paula J. The Stakeholder Audit Goes Public. *Organizational Dynamics* 1989. 17 (3), p. 63—79.

9. Johnson, G. Exploring corporate strategy — text and cases. Cambridge, Prentice Hall International. 1993.

10. Porter, M.E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review* January 2008.

11. Rockart, J. F. Chief Executives Define Their Own Data Needs. *Harvard Business Review* 1979. 81—92.

12. Daniel, D.R. Management information crisis. *Harvard Business Review*. 1961 39: pp. 111—116.

13. Bullen C. V. A Primer on Critical Success Factors / Christine V. Bullen, John F. Rockart — Center for Information Systems Research — Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology — 1981.

14. Грант, Р.М. Современный стратегический анализ. Пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. СПб.: Питер. 2008. 555 с.

15. Prahalad C.K. Strategy as a field of study: why search for a new paradigm? *Strategic Management Journal*. 1994. Vol. 15, pp. 5—16.

References:

1. Blank, I.O. (2003), *Investytsijnyj menedzhment* [Investment management], Kyiv, Ukraine.

2. Adyzes, Y. (2007), *Upravlenye zhyznennym tsykлом korporatsyy* [Corporate Lifecycle Management], Pyter, St.Petersburg, Russia.

3. Stadnyk, V. and Izhevskiy, P. (2018), "Technological determinants of paradigmatic changes in the structure of the agroindustrial complex: retrospective and prospect for Ukraine", *Agrosvit*, vol. 1, pp. 11—17.

4. Shumpeter, J. (1982), *Teoriya ekonomycheskoho razvytyia, predprynimatel'skoj prybyly, kapytala, kredyta y tsykla kon'iunktury* [Theory of economic development, entrepreneurial profit, capital, credit and business cycle], Prohress, Moscow, Russia.

5. Rad'ko, V.I. (2018), *Pidvyschennia stijkosti vyrobnykiv produktsii molochnoho skotarstva: teoriia, diahnozyka ta funktsional'ne zabezpechennia* [Increasing the sustainability of producers of dairy products: theory, diagnostics and functional support], Kyiv, Ukraine.

6. Dyson, R.G. (2004), "Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick", *European Journal of Operational Research*, vol. 152, pp. 631—640.

7. Freeman, R. (1984), "The politics of stakeholders theory: some future directions", *Business Ethics Quarterly*, vol. 4 (4), pp. 409—422.

8. Roberts, N.C. and Paula J. (1989), "The Stakeholder Audit Goes Public", *Organizational Dynamics*, vol. 17 (3), pp. 63—79.

9. Johnson, G. (1993), *Exploring corporate strategy - text and cases*, Prentice Hall International, Cambridge, USA.

10. Porter, M.E. (2008), "The Five Competitive Forces That Shape Strategy", *Harvard Business Review*, vol. January.

11. Rockart, J.F. (1979), "Chief Executives Define Their Own Data Needs", *Harvard Business Review*, pp. 81—92.

12. Daniel, D.R. (1961), "Management information crisis", *Harvard Business Review*, vol. 39, pp. 111—116.

13. Bullen, C.V. and Rockart, J.F. (1981), *A Primer on Critical Success Factors*, Center for Information Systems Research - Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, USA.

14. Hrant, R.M. (2008), *Sovremennyy strategicheskyj analiz* [Modern strategic analysis], Pyter, St.Petersburg, Russia.

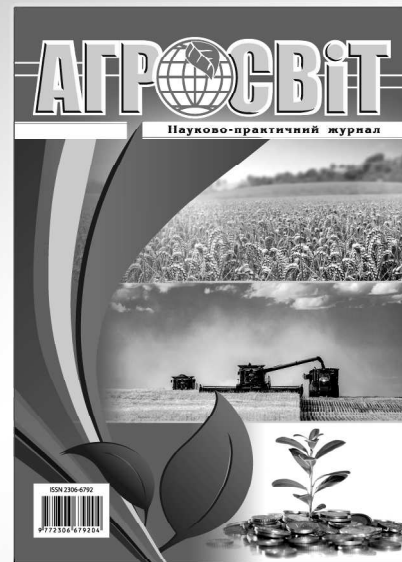
15. Prahalad, C.K. (1994), "Strategy as a field of study: why search for a new paradigm?", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 5—16.

Стаття надійшла до редакції 27.09.2022 р.

АГРОСВІТ

www.agrosvit.info

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292