

КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ ГОСПОДАРЮВАННЯ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

CONCEPTUAL ASPECTS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF AGRI-FOOD ENTITIES

У статті обґрунтовано необхідність зміни концептуальних аспектів стратегічного менеджменту та стратегічного планування для суб'єктів господарювання агропродовольчої сфери. Розкрито особливості стратегічного управління з позиції системного підходу як динамічної сукупності взаємопов'язаних управлінських процесів, які реалізуються загальними та специфічними суб'єктами управління на макро- та мікрорівнях через сукупність використання функцій, методів, принципів, важелів, інструментів та механізмів стратегічного управління й стратегічного планування задля підвищення ефективності функціонування виробничої, управлінської та забезпечувальної підсистем підприємства, результативності використання ресурсного потенціалу аграрного підприємства на довгострокову перспективу. Встановлено, що процесний підхід до стратегічного управління відображає організаційні аспекти цього процесу, а також акцент робиться на виокремленні факторів макро-, мезо- та мікросередовища, розподілі інструментів та механізмів на зовнішні та внутрішні. З огляду на особливості ресурсного потенціалу аграрного підприємства, особливості його складу (земельні, матеріальні, фінансові, людські, інформаційні ресурси), окрім традиційного стратегічного набору, запропоновано звертати увагу на стратегічні напрями ресурсного розвитку аграрного підприємства. Запропоновано концепцію стратегічного управління та стратегічного розвитку аграрних підприємств, що полягає в поєднанні положень системного, процесного та ресурсного підходів.

Ключові слова: агропродовольча сфера, концепція розвитку, процесний підхід, ресурсний потенціал, системний підхід, стратегічне планування, стратегічний менеджмент, суб'єкт господарювання.

стратегического менеджмента и стратегического планирования для субъектов хозяйствования агропродовольственной сферы. Раскрыты особенности стратегического управления с позиции системного подхода как динамической совокупности взаимосвязанных управленческих процессов, которые реализуются общими и специфическими субъектами управления на макро- и микроуровнях через совокупность использования функций, методов, принципов, рычагов, инструментов и механизмов стратегического управления и стратегического планирования с целью повышения эффективности функционирования производственной, управленческой и обеспечительной подсистем предприятия, результативности использования ресурсного потенциала аграрного предприятия на долгосрочную перспективу. Установлено, что процессный подход к стратегическому управлению отражает организационные аспекты этого процесса, а также акцент делается на выделении факторов макро-, мезо- и микросреды, распределении инструментов и механизмов на внешние и внутренние. С учетом особенностей ресурсного потенциала аграрного предприятия, особенностей его состава (земельные, материальные, финансовые, человеческие, информационные ресурсы), кроме традиционного стратегического набора, предложено обращать внимание на стратегические направления ресурсного развития аграрного предприятия. Предложена концепция стратегического управления и стратегического развития аграрных предприятий, которая заключается в сочетании положений системного, процессного и ресурсного подходов.

Ключевые слова: агропродовольственная сфера, концепция развития, процессный подход, ресурсный потенциал, системный подход, стратегическое планирование, стратегический менеджмент, субъект хозяйствования.

УДК 65.1.016

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct60-15>**Дячков Д.В.**

д.е.н., доцент,
професор кафедри менеджменту
імені І.А. Маркіної
Полтавський державний аграрний
університет

Ананьєва Ю.В.

студентка
Полтавська державна аграрна академія

Diachkov Dmytro

Poltava State Agrarian University

Ananieva Julia

Poltava State Agrarian Academy

The article is substantiated necessity changes in the conceptual aspects of strategic management and strategic planning of agribusiness entities. Features of strategic management from the standpoint of a system approach as a dynamic set of interconnected management processes, which are implemented by general and specific management entities at the macro- and microlevels through a set of functions, methods, principles, levers, tools and mechanisms of strategic management and strategic planning in order to increase the efficiency of production, management and supply subsystems of the enterprise, the effectiveness of the resource potential of the agrarian enterprise in the long run, and as a consequence, the formation of a system of competitive advantages. It was established that the process approach to strategic management reflects the organizational aspects of the process, and the emphasis is on identifying factors of macro-, meso- and microenvironment, the division of tools and mechanisms into external and internal, and takes into account not only the sequence of stages, but also their inversion, inconsistency, features of connections between separate stages. Taking into account the peculiarities of the resource potential of agrarian enterprises, the peculiarities of its composition (land, material, financial, human, information resources), in addition to the traditional strategic set, it was proposed to pay attention to strategic directions of resource development of agricultural enterprises. The generalization of some scientific results obtained in the process of research of the subject area, allowed to form the basic methodological principles, which are the basis for creating an effective, adaptive and appropriate strategy, and as a result the formation of a strategic plan of the agricultural enterprise. The concept of strategic management and, accordingly, strategic development of agricultural enterprises proposed in this study is a combination of the provisions of system, process and resource approaches. The implementation of this concept will contribute to the balanced use of resources and competitive products, increasing the level of food security.

Key words: agri-food sphere, development concept, entity, process approach, resource potential, strategic management, strategic planning, system approach.

Постановка проблеми. Для більшості суб'єктів агробізнесу в сучасних умовах відбуваються суттєві зрушення в усвідомленні необхідності стратегічного бачення, визначення довгострокових напрямів діяльності. Найбільш успішні підприємства для досягнення конкурентних переваг у нестабільному, непередбачуваному і часто незрозумілому економічному середовищі мають на меті виживання в довгостроковій перспективі, що обумовлює необхідність розроблення стратегії та формування ефективної системи стратегічного планування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням вивчення особливостей стратегічного менеджменту в агропродовольчій сфері присвячені праці таких науковців, як І.В. Бабаян, І.А. Белко, В.В. Деркачова, Д.В. Дячкова, К.В. Кравець, І.А. Маркіна, Г.В. Осовська, Н.М. Сіренко, О.С. Пилипенко, С.В. Писаренко, Г.В. Східницька.

Отже, проблемам розроблення стратегії розвитку підприємств, галузей, територіальних утворень агропродовольчої сфери присвячена велика кількість досліджень, що пов'язано зі значимістю стратегічного планування як інструмента управління розвитком суб'єктів господарювання в умовах мінливості та невизначеності зовнішнього середовища. Складності, з якими постійно зіштовхується сільськогосподарське виробництво, враховуючи його специфічні особливості функціонування, посилюють відставання підприємств аграрної сфери у застосуванні сучасних інструментів стратегічного менеджменту. Стратегічне управління, зокрема стратегічне планування, досі не увійшло в практику більшості суб'єктів агробізнесу. Проте без розроблення науково обґрунтованої стратегії розвитку на всіх рівнях управління неможливо подолати кризові явища та створити базис для випереджаючого розвитку аграрного сектору економіки. Отже, проблема освоєння методів та інструментів стратегічного управління, що дають змогу разом із загальними закономірностями повною мірою враховувати специфіку вітчизняного сільськогосподарського виробництва, надання стратегічному процесу системного характеру, набуває все більшої актуальності. Недостатня розробленість цих питань зумовила вибір мети дослідження та визначила його зміст.

Постановка завдання. Мета статті полягає у визначенні новітніх концептуальних аспектів стратегічного управління суб'єктами господарювання агропродовольчої сфери.

Виклад основного матеріалу дослідження. Агропродовольча сфера, як і інші галузі народного господарства, функціонує в складному динамічному зовнішньому середовищі, що обумовлює необхідність формування та реалізації ефективної стратегії розвитку її окремих суб'єктів

за умов постійної мінливості й трансформації. Отже, стратегії розвитку в агробізнесі передбачають взаємодію зовнішніх та внутрішніх елементів окремих суб'єктів на довгострокову перспективу для реалізації поставлених завдань, а успіх підприємницької діяльності в цій галузі значною мірою визначається ефективно вибраним видом та ефективністю реалізації стратегічного набору. Наявність концептуального підходу до стратегічного управління в агробізнесі, визначення та досягнення стратегічних цілей мають забезпечити виживання підприємства протягом тривалого періоду, його результативність і ефективність діяльності. Проте зміни, які відбулися в період реформування, зумовили еволюцію стратегій поведінки сільгоспвиробників та реалізацію моделі поведінки, а саме орієнтацію на виживання, переважне вирішення поточних та короткострокових завдань. Незважаючи на таку поведінку, більшість аграрних підприємств усвідомлює необхідність стратегічного бачення, постановки завдань на довгострокову перспективу.

Стратегічне управління аграрним підприємством дає змогу забезпечувати високу конкурентоспроможність суб'єктів агробізнесу товаровиробників і продукції сільського господарства, сталий розвиток галузі в довгостроковій перспективі, інтенсивний розвиток продовольчого ринку. Розроблення концепції і процесу стратегічного управління аграрним підприємством у нашій країні обумовлено необхідністю подолання кризової ситуації в сільському господарстві, створення потенціалу для майбутнього функціонування в умовах зростаючого рівня невизначеності й нестабільності середовища, посилення конкуренції, обмеженості ресурсів та глобалізації розвитку економіки.

Враховуючи положення системного підходу, спираючись на роботи провідних зарубіжних і вітчизняних учених та практиків [1; 3; 4; 7; 8; 9; 10], стратегічне управління можемо розглядати як динамічну сукупність шести взаємопов'язаних управлінських процесів, які реалізуються загальними та специфічними суб'єктами управління на макро- та мікрорівнях через сукупність використання функцій, методів, принципів, важелів, інструментів та механізмів стратегічного управління й стратегічного планування задля підвищення ефективності функціонування виробничої, управлінської та забезпечувальної підсистем підприємства, результативності використання ресурсного потенціалу аграрного підприємства на довгострокову перспективу, як наслідок, формування системи конкурентних переваг (рис. 1).

В межах окресленої системи особливої важливості набуває організаційна складова частина ефективності процесу стратегічного управління, яка може бути охарактеризована окремими аспектами процесного підходу, оскільки для

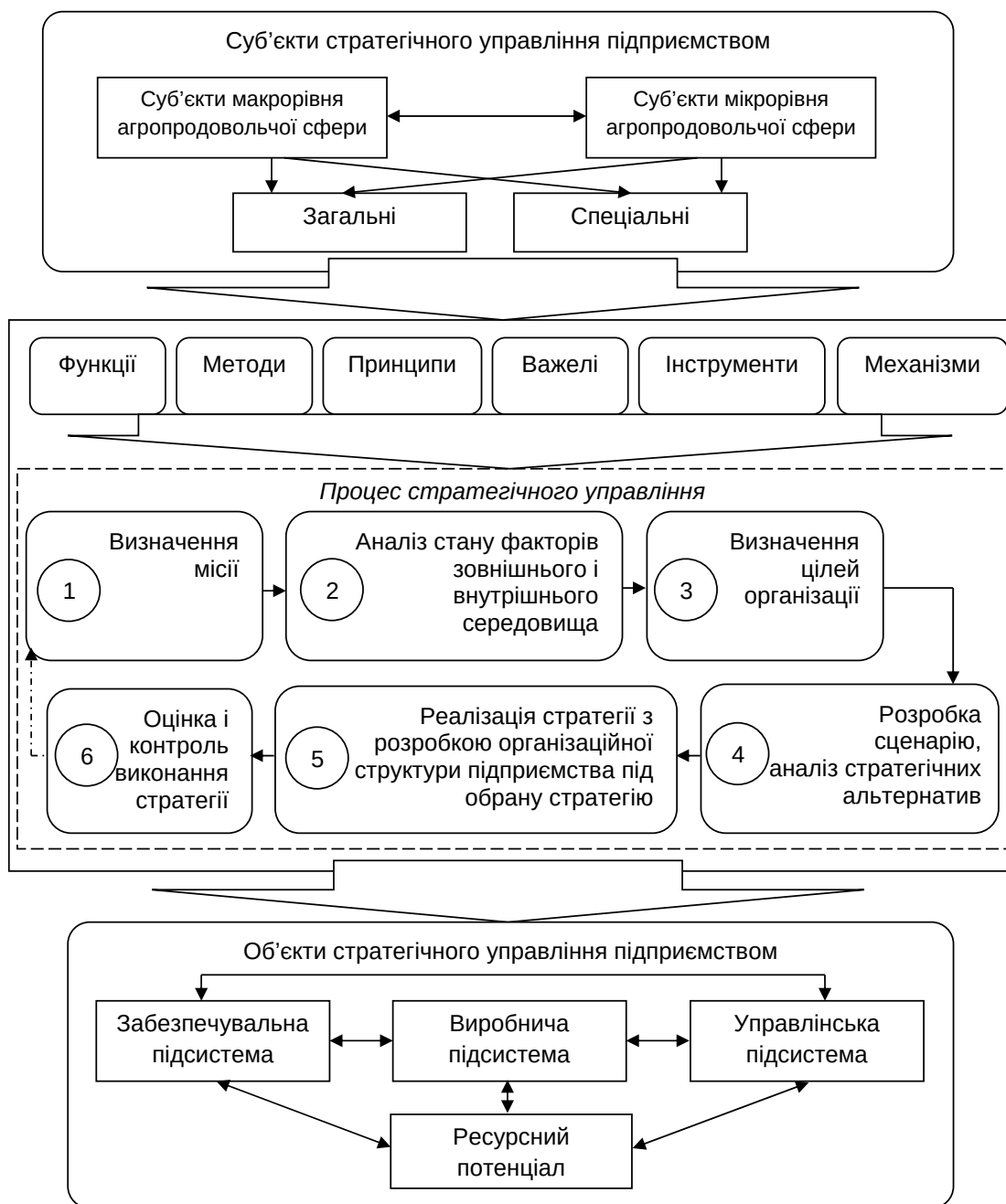


Рис. 1. Стратегічне управління з позиції системного підходу

Джерело: авторська розробка

ефективності реалізації стратегії необхідна наявність відповідного внутрішнього ресурсного потенціалу (земельного, матеріального, людського, інформаційного, фінансового), визначальною ознакою якого є організаційний аспект. Отже, організація системи стратегічного управління аграрного підприємства визначає комплекс властивостей, які обумовлюють певну впорядкованість елементів цієї системи, а також особливості їх взаємодії (рис. 2).

Отже, відповідно до рис. 2, процес стратегічного управління відображено дещо ускладнено щодо процесу, відображеного на рис. 1, і він

враховує не тільки послідовність проходження етапів процесу, але й їх інертність, непослідовність, особливості зв'язків між окремими етапами. Водночас процесний підхід до стратегічного управління відображає організаційні аспекти цього процесу, а також акцент робиться на виокремленні факторів макро-, мезо- та мікросередовища, розподілі інструментів та механізмів на зовнішні та внутрішні, результативності проходження останнього етапу.

Слід враховувати той аспект, що стратегія аграрних підприємств важко піддається коригуванню з огляду на особливості, властиві цій галузі, такі як



Рис. 2. Стратегічне управління з позиції процесного підходу

Джерело: сформовано авторами на основі джерел [6; 8; 10]

залежність від природно-кліматичних умов, сезонний характер виробництва, тривалість виробничого циклу, високий ступінь ризику. Отже, у сільському господарстві ключовою особливістю розвитку стратегії є поєднання ключових чинників виробництва, а саме землі, праці та капіталу, ефективний взаємозв'язок яких сприяє якісній зміні діяльності суб'єкта господарювання агропродовольчої сфери. Окрім того, під час розгляду системного та процесного підходів до стратегічного управління суб'єктом агропродовольчої сфери зверталась увага на ресурсний аспект реалізації стратегії.

Отже, з огляду на особливості ресурсного потенціалу аграрного підприємства, особливості його складу (земельні, матеріальні, фінансові, людські, інформаційні ресурси), важливо, окрім традиційного стратегічного набору (рис. 3), обо-

в'язково звертати увагу на стратегічні напрями ресурсного розвитку аграрного підприємства (рис. 4).

Метою стратегічного управління на аграрному підприємстві можна вважати створення ресурсного потенціалу для рентабельного, конкурентоспроможного та сталого функціонування суб'єктів агропродовольчої сфери на перспективу.

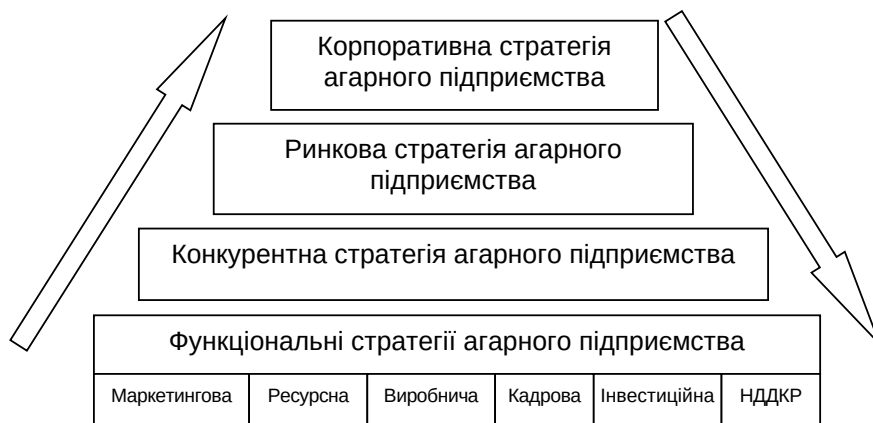


Рис. 3. Традиційний стратегічний набір аграрного підприємства

Джерело: узагальнено на основі джерел [1; 3; 7; 9; 10]

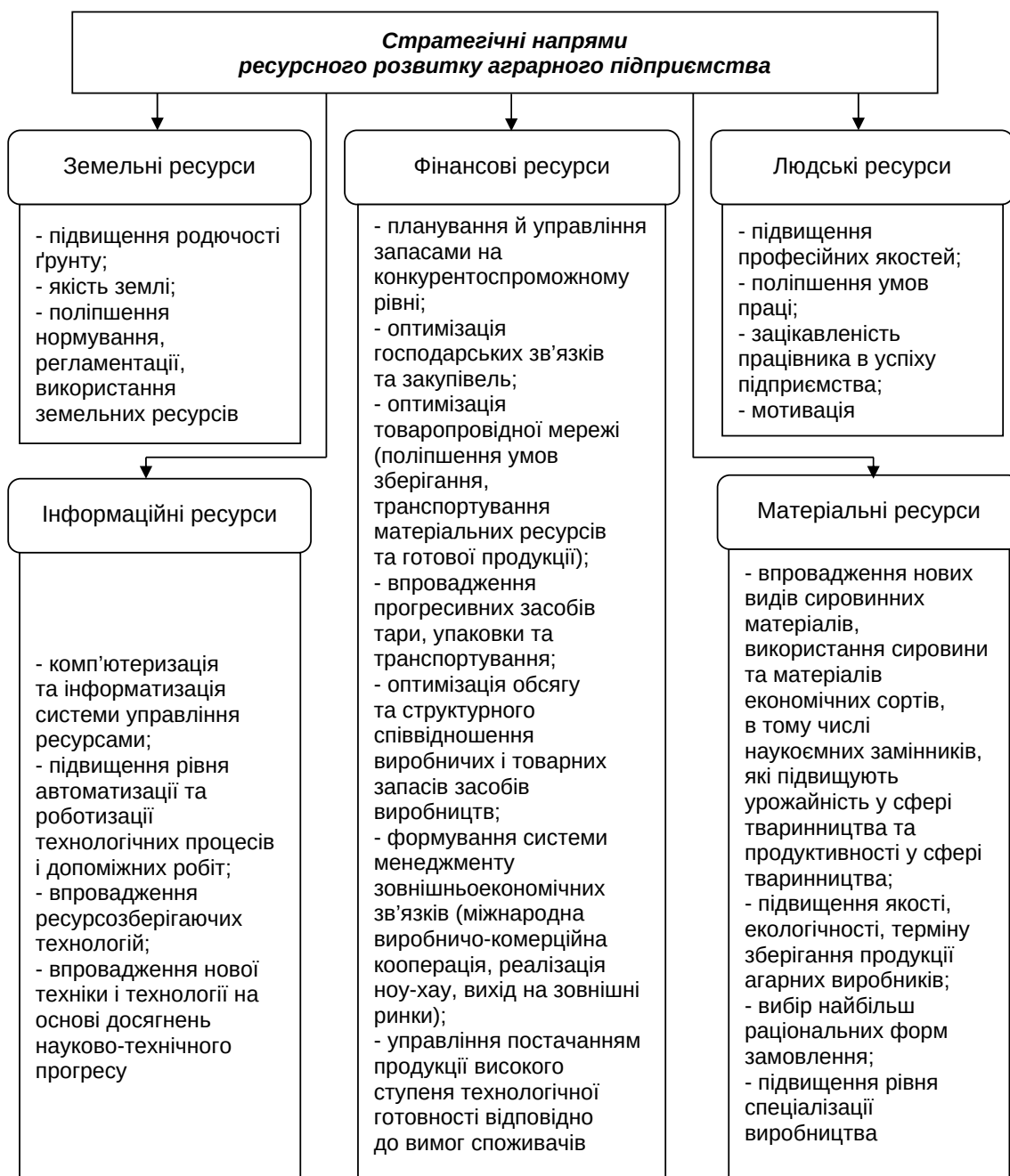


Рис. 4. Основні напрями ресурсного розвитку аграрного підприємства

Джерело: сформовано авторами на основі джерел [2; 4; 5; 6; 7]

Для досягнення цілей і вирішення завдань стратегічного управління необхідно слідувати реалізації трьох основних напрямів, таких як побудова раціональних структур управління, стратегічне планування та диференційований розподіл фінансових ресурсів.

Узагальнення окремих наукових результатів, отриманих у процесі дослідження предметної галузі, дало змогу сформувати такі базові методичні засади, які є базисом для створення ефективної, адаптивної та відповідної стратегії, отже, формування стратегічного плану діяльності аграрного підприємства:

- постановка та опис проблеми ефективного функціонування та розвитку суб'єктів господарювання агропродовольчої сфери, включаючи характеристики їх вихідного стану;

- взаємоузгодженість окремих стратегічних наборів, планів, проєктів суб'єктів агропродовольчої сфери з регіональними та загальнодержавними програмами розвитку цього напрямку;

- синхронність, комплексність підцелей та завдань на кожному етапі стратегічного управління аграрними підприємствами;

- системність вжиття заходів, необхідних для досягнення цілей і підцелей стратегічного плану;

– формування системи основних критеріїв та показників оцінювання ефективності реалізації стратегії розвитку та її окремих програм;

– необхідність синкретичної взаємодії різних видів ресурсів та джерел їх забезпечення;

– дослідження впливу кожної стратегічної програми на параметри соціальної, економічної, екологічної ефективності;

– забезпечення управління стратегією розвитку аграрного підприємства через формування організаційно-економічних та соціальних механізмів її реалізації.

Отже, охарактеризовані підходи до формування ефективної системи стратегічного управління суб'єктом господарювання агропродовольчої сфери повинні засовуватися в їх синкретичній єдності, і лише їх комплексне поєднання дасть змогу сформувати адаптивний механізм стратегічного управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств, який передбачатиме реалізацію завдань організаційного, економічного, соціального та екологічного характеру, зокрема забезпечення прибутковості аграрного підприємства за рахунок реалізації ефективного поєднання ресурсної та конкурентної стратегій; формування новітніх конкурентних переваг за рахунок соціальної та екологічної спрямованості стратегічного набору підприємства; розроблення варіативних та адаптивних стратегій розвитку; формування синергічного набору функціональних стратегій, спрямованих на реалізацію місії підприємства, з урахуванням обмеженості фінансового забезпечення, часу, кваліфікації персоналу, а також гармонійного поєднання інтересів власників, вищого керівництва та персоналу підприємств [2].

Висновки з проведеного дослідження.

Отже, пропонується у дослідженні концепція стратегічного управління та стратегічного розвитку аграрних підприємств полягає в поєднанні положень системного, процесного та ресурсного підходів. Реалізація цієї концепції сприятиме збалансованому використанню ресурсів та отриманню конкурентоздатної продукції, зростанню рівня продовольчої безпеки. Проведений аналіз показав, що аграрні підприємства галузі не дотримуються однієї концепції. Як правило, всі вони застосовують симбіоз стратегічних орієнтацій, отже, запропонований підхід дасть змогу розширити багатоваріантність і підвищити ефективність формування загальної стратегії розвитку аграрних підприємств на регіональному ринку, що відповідає меті та завданням державної політики в агропродовольчій сфері. Нині основними напрямками розвитку аграрних підприємств є застосування координації діяльності щодо реалізації стратегічних завдань між усіма учасниками агропродовольчої сфери; створення на рівні підприємств служб стратегічного

планування та маркетингу; посилення іміджу аграрних підприємств; удосконалення кадрової політики. Проте пропонується концепція потребує подальших теоретичних деталізацій, зокрема в аспекті формування організаційно-економічного механізму її реалізації, що стане метою подальших наукових досліджень.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бабаян І.В. Стратегии развития в агробизнесе. *Экономическая теория. Экономические науки*. 2009. № 11 (60). С. 68–71.

2. Белко І.А. Стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». 2018. 262 с.

3. Деркачова В.В. Формування маркетингової стратегії конкурентоспроможності підприємств АПК у сучасних умовах : монографія. Луганськ : Елтон-2, 2011. 236 с.

4. Дячков Д.В., Полієнко Л.Р. Інформаційний підхід до стратегічного менеджменту підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2020. № 45. С. 68–73.

5. Кравець К.В. Концепція стратегічного управління аграрними підприємствами Луганської області. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 16. № 2. С. 98–104.

6. Маркіна І.А., Дячков Д.В., Христенко Л.М., Волошина В.В. Управління техніко-технологічним оновленням ресурсного потенціалу аграрного підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2020. № 2 (84). С. 55–60.

7. Осовська Г.В., Сіренко Н.М. Управління організаційним забезпеченням стратегічного розвитку підприємств. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2011. Вип. 4. С. 3–9.

8. Пилипенко О.С. Оцінка управлінського потенціалу сільськогосподарських підприємств в умовах їх стратегічної орієнтації. *Агросвіт*. 2010. № 21. С. 52–55.

9. Писаренко С.В., Іванько М.В., Грицаєнко М.О. Стратегічне управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 27. Ч. 2. С. 29–34.

10. Східницька Г.В. Теоретичні основи формування системи стратегічного управління у діяльності сільськогосподарських підприємств. *Молодий вчений*. 2016. № 3 (30). С. 212–216.

REFERENCES:

1. Babayan I.V. (2009) Strategii razvitiya v agrobiznese [Development strategies in agribusiness]. *Ekonomicheskaya teoriya. Ekonomicheskiye nauki*, no. 11 (60), pp. 68–71. (in Russian)

2. Belko I.A. (2018) Stratehichne upravlinnya rozvytkom sil's'kohospodars'kykh pidpryyemstv [Strategic management of agricultural enterprises]: dis. ... cand. econ. science; special. 08.00.04 – Ekonomika ta uprav-

linnya pidpryyemstvamy (za vydamy ekonomichnoyi diyal'nosti). 262 p. (in Ukrainian)

3. Derkachova V.V. (2011) Formuvannya marketingovoyi stratehiyi konkurentospromozhnosti pidpryyemstv APK u suchasnykh umovakh: monohrafiya [Formation of marketing strategy of competitiveness of agro-industrial enterprises in modern conditions: monograph]. Luhans'k: Elton-2. 236 p. (in Ukrainian)

4. Dyachkov D.V., Poliienko L.R. (2020) Informatsiynyy pidkhid do stratehichnoho menezhmentu pidpryyemstva v umovakh dynamichnoho biznes-seredovyscha [Information approach to strategic management of the enterprise in a dynamic business environment]. *Naukovyy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya "Ekonomika i menezhment"*, no. 45, pp. 68–73. (in Ukrainian)

5. Kravets' K.V. (2014) Kontsepsiya stratehichnoho upravlinnya ahrarnymy pidpryyemstvamy Luhans'koyi oblasti [The concept of strategic management of agricultural enterprises in Luhansk region]. *Ekonomichnyy analiz*. T. 16, no. 2, pp. 98–104. (in Ukrainian)

6. Markina I.A., Dyachkov D.V., Khrystenka L.M., Voloshyna V.V. (2020) Upravlinnya tekhniko-tekhnolohichnym onovlenniam resursnoho potentsialu ahrarnoho pidpryyemstva v umovakh dynamichnoho biznes-seredovyscha [Management of technical and technological renewal of the resource potential of an agricultural enterprise in a dynamic business environ-

ment]. *Visnyk Sums'koho natsional'noho ahrarnoho universytetu*, no. 2 (84), pp. 55–60. (in Ukrainian)

7. Osovs'ka H.V., Sirenko N.M. (2011) Upravlinnya orhanizatsiynym zabezpechenniam stratehichnoho rozvytku pidpryyemstv [Management of organizational support of strategic development of enterprises]. *Visnyk ahrarnoyi nauky Prychornomor'ya*. Vyp. 4, pp. 3–9. (in Ukrainian)

8. Pylypenko O.S. (2010) Otsinka upravlins'koho potentsialu sil'skohospodars'kykh pidpryyemstv v umovakh yikh stratehichnoyi oriyentatsiyi [Assessment of the management potential of agricultural enterprises in terms of their strategic orientation]. *Ahrosvit*, no. 21, pp. 52–55. (in Ukrainian)

9. Pysarenko S.V., Ivan'ko M.V., Hrytsayenko M.O. (2019) Stratehichne upravlinnya rozvytkom potentsialu ahrarnoho pidpryyemstva v umovakh adaptatsiynnykh zmin [Strategic management of the development of the potential of the agricultural enterprise in terms of adaptive change]. *Naukovyy visnyk Uzhorods'koho natsional'noho universytetu*. Vyp. 27. Ch. 2, pp. 29–34. (in Ukrainian)

10. Skhidnyts'ka H.V. (2016) Teoretychni osnovy formuvannya systemy stratehichnoho upravlinnya u diyal'nosti sil'skohospodars'kykh pidpryyemstv [Theoretical bases of formation of system of strategic management in activity of the agricultural enterprises]. *Molodyy vchenyy*, no. 3 (30), pp. 212–216. (in Ukrainian)