

Group): Global Challengers. Boston, September 2014.

6. World Investment Report 2014: Global Investment Trends. New York and Geneva, 2015.

**УДК005.21:338.43**

**М.В. ВИХОР**

*Білоцерківський національний аграрний університет*

## **ПРОЦЕС ТА ФУНКЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Досліджено процес стратегічного менеджменту у сільськогосподарських підприємствах, розкриті його основні етапи. Виявлений взаємозв'язок функцій та етапів стратегічного менеджменту. Визначено зміст і характер функцій стратегічного менеджменту на кожному етапі процесу управління.

**Ключові слова:** стратегічний менеджмент, процес та етапи управління, функції стратегічного менеджменту.

Сільськогосподарські підприємства України функціонують у складному і мінливому ринковому середовищі, де на них впливає значна кількість факторів із різним ступенем визначеності, інформаційної забезпеченості, прогнозованості. Це вимагає від менеджменту підприємств пошуку та впровадження у систему управління нових підходів, які б давали можливість адекватно реагувати на ринкові виклики.

Методологічною основою цього процесу може слугувати концепція стратегічного менеджменту, яка ґрунтується на прогнозуванні та моделюванні майбутнього місця підприємства у ринковому середовищі і визначенні оптимального шляху його досягнення. Головна ідея стратегічного менеджменту полягає у необхідності адаптації підприємства до умов мінливого зовнішнього середовища. Поділяємо, у зв'язку із цим, думку О. В. Шубравської, яка вказувала, що аграрні виробники, не маючи великих можливостей впливати на загальну економічну ситуацію у національній і світовій економіці, повинні максимально адаптуватись до неї [1, с. 8]. На важливість переходу управління до методів стратегічного менеджменту вказували, також, В. Горбулін та А. Качинський [2, с.5].

Передумовами впровадження концепції стратегічного управління у сільськогосподарських підприємствах є специфічні умови їх функціонування у зовнішньому середовищі. Це проявляється, наприклад, у співвідношенні попиту і пропозиції на ринку на сільськогосподарської продукції. Відомо, що попит на неї відрізняється достатньо низькою еластичністю тоді як пропозиція, через вплив природньо-кліматичних факторів, суттєво коливається по роках. Так за останні десять років обсяг виробництва зерна в Україні варіював від 39,3 млн т у 2010 році до 63,1 млн. т у 2016 році. За цей період спостерігається значне коливання цін. Зокрема, індекс цін на продукцію сільського господарства у відсотках до попереднього періоду коливався від 95,2% у 2008 році до 167,2% у 2015 році [3].

Складним є, також, конкурентне середовище на ринку аграрної продукції. Досить відмітити, що виробництвом аграрної продукції в Україні займаються близько 45 тис. сільськогосподарських підприємств і понад 4,1 млн. особистих селянських господарств. До цього слід додати суттєвий конкурентний тиск із боку світового аграрного ринку, а також, суперечливі тенденції у соціально-економічному, правовому та політичному середовищі функціонування сільськогосподарських підприємств. Все це підтверджує висновок про необхідність впровадження методів стратегічного менеджменту.

Не вдаючись до детального аналізу різних підходів до визначення дефініції стратегічного менеджменту його можна охарактеризувати як специфічний вид управлінської

діяльності, головним завданням якого є розроблення та реалізація стратегії організацій. Визначальною функцією стратегічного менеджменту є стратегічне планування. Можна погодитись із тими авторами, які визначають стратегічний план як певну послідовність дій і кроків, інтегрованих у просторі та часі, що приводять до змін поточного становища на бажане [4, с.5].

Слід зазначити що стратегічне планування, на відміну від тактичного і оперативного, є комплексною функцією, яка включає у себе цілевстановлення, стратегічний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, виявлення та оцінку альтернативних варіантів стратегії, вибір оптимальної стратегії та визначення шляхів її досягнення. Серед основних цілей аграрних підприємств, які повинні бути визначені у стратегічному плані можна назвати ринкові, економічні, соціальні, екологічні та операційні цілі. У процесі стратегічного аналізу зовнішнього середовища виявляються як нові можливості так і обмеження та загрози, які виникають перед підприємством. За результатами аналізу можуть бути внесені уточнення у зміст місії та стратегічних цілей.

Стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства передбачає детальну оцінку менеджерами стану самого підприємства із метою виявлення його сильних і слабих сторін. У сільськогосподарських підприємствах предметом аналізу можуть бути групи показників, які характеризують стан та використання земельних ресурсів, операційні процеси та результати, кадровий потенціал, фінансовий стан підприємства, систему менеджменту та інші. Систематизуючи результати аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища за допомогою відповідних методів, таких як SWOT-аналіз, матриці БКГ, Мак-Кінзі та інших, менеджери сільськогосподарських підприємств зможуть прийняти обґрунтовані рішення щодо рівня внутрішнього потенціалу підприємства, напрямків його вдосконалення, виявити внутрішні обмеження, які заважатимуть досягненню поставлених цілей. Це також може спонукати менеджерів до уточнення місії і цілей із врахуванням внутрішніх можливостей.

Завданням організаційної функції стратегічного менеджменту підприємств є забезпечення виконання завдань стратегічного плану. Основними інструментами для реалізації зазначеної функції, на думку багатьох фахівців, є тактика, політика, процедури і правила [5, с. 288]. Під тактикою, як правило, розуміють систему тактичних і оперативних планів, які розробляються у підприємствах в розвиток стратегічних планів, і які у деталізованому вигляді визначають характер завдань, робіт, окремих дій та очікувані результати від них у коротко та середньочасовому періоді. Політику підприємства визначають як певну сукупність загальних настанов, положень, які повинні застосовуватись при прийнятті рішень у конкретних ситуаціях. По суті, політика окреслює для менеджерів та інших працівників певні рамки у межах яких можуть прийматися рішення чи виконуватись дії.

Процедури встановлюють визначений порядок дій, у конкретних часто повторюваних управлінських ситуаціях. Прикладом може слугувати технологічна карта вирощування певної культури, у якій чітко виписані характер і послідовність технологічних операцій і порушення яких приведе до втрат. Характерною особливістю правил є те що вони визначають одиничну дію у конкретній одиничній ситуації.

Мотиваційна функція стратегічного менеджменту покликана забезпечити формування системи спонукальних чинників які б націлювали персонал на досягнення стратегічних цілей підприємства. Складність полягає у тому що для менеджерів, особливо середнього і низового рівнів, більш зрозумілим, інформаційно ближчими і явними є короткотермінові цілі, для забезпечення досягнення яких вони намагаються мотивувати працівників. І у випадку, коли виникають розбіжності між короткотерміновими і стратегічними цілями, система мотивацій може виявитись не ефективною у частині досягнення останніх.

Функція стратегічного аналізу і контролю є завершальним етапом у процесі стратегічного управління підприємством. Завданням її є забезпечення постійного спостереження за ходом розробки і реалізації стратегії підприємства із метою внесення необхідних коректив. За результатами контролю можуть бути уточнені місія, стратегічні цілі, внесені корективи у стратегічні і тактичні плани підприємства. У цьому випадку стратегічний аналіз і контроль

започатковує наступний цикл процесу стратегічного управління і забезпечує його безперервність.

Таким чином, лише через органічне поєднання процесу, етапів та функцій стратегічного менеджменту можливо забезпечити високий управлінський ефект.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Шубравська О. В. Розвиток агропродовольчого виробництва України: завдання і виклики. Економіка АПК. № 4. 2016. С. 5-11.
2. Горбулін В.П., Качинський А.Б.. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки: монографія. К.: НІСД, 2010. 288 с.
3. Державна служба статистики. Електронний ресурс.
4. Свистунович М. Б. Сутність та основні поняття стратегічного планування. URL: [www.academy.gov.ua/ej/ej/18/PDF/0,6pdt](http://www.academy.gov.ua/ej/ej/18/PDF/0,6pdt).
5. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. М.: «Дело», 1992. 702 с.

**УДК 338.43:664.1**

**А.В. ДОРОНІН**, канд. екон. наук, провідний науковий співробітник,  
*Національна академія аграрних наук України*

### **ВИРОБНИЦТВО БІОЕТАНОЛУ – ПЕРЕДУМОВА ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ**

Проаналізовано кон'юнктуру ринку пального в Україні. Виявлено щорічне зростання цін на пальне в квітні та вересні, що співпадає з основними польовими роботами в сільському господарстві – посівною та збиральною компаніями. Визначено чинники формування конкурентоспроможності біоетанолу. Доведена необхідність і економічна доцільність виробництва і використання біоетанолу з продукції переробки цукрових буряків.

**Ключові слова:** біоетанол, цукрові буряки, собівартість, ціна, аграрний сектор.

Особливого значення набувають питання енергетичної безпеки України, зменшення залежності від імпортованих енергоносіїв. Тому виробництво і використання альтернативних видів палива прискорить вирішення таких стратегічних цілей для розвитку України як зменшення залежності виробників від імпорту палива та забезпечення екологічно безпечного власного виробництва біопалива за нижчою ціною. Водночас існує низка питань щодо формування конкурентоспроможності біопального в умовах низької платоспроможності підприємств аграрного сектору економіки. Метою дослідження є розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення конкурентоспроможності виробництва біоетанолу з продукції сільського господарства.

Значних перебоїв в забезпеченні аграрних підприємств бензином немає, але ціни на пальне щороку зростають. За період 2013–2017 рр. середні ціни на бензин марки А-92 зросли в 2,4 рази – до 24,93 грн за 1 л в 2017 р. або на 21,02% порівняно з 2016 р., відповідно маємо зростання цін на бензин марки А-95 в 2,4 рази – до 25,74 грн/л або на 21% порівняно з 2016 р. [1]. Відповідну тенденцію зростання цін на пальне в Україні маємо і в 2018 р. Особливе щорічне зростання цін на бензин спостерігаємо в квітні та вересні, що співпадає з основними польовими роботами в сільському господарстві – посівною та збиральною компаніями. В умовах низької платоспроможності підприємств АПК це може негативно вплинути на ритмічність виробничих процесів.

Більшість розвинених країн світу активно розвивають програми одержання та використання біопалива з рослинної сировини. Директива Європейського Союзу RED 2009/28/EC в