

15. Pro poriadok zdijsnennia analizu finansovoho stanu pidpriemstv, scho pidliahaiut' pryvatyzatsii. Polozhennia [On the procedure for conducting an analysis of the financial condition of enterprises subject to privatization. Regulation]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua>.

16. Staty'sty`chny`j zbirny`k «Diyal`nist` sub'yektiv gosподaryuvannya za 2016, 2017 roky`». [Statistical publication «Activities of Business Entities 2016, 2017»]. State Statistics Service of Ukraine. Kyiv. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

Abstract.

Kravchenko O. System of indicators for participants` development efficiency in the economic relations of the livestock products agro-food market.

Introduction. The crisis economic situation has a negative impact on the of enterprise activity. The agro-food chain includes actors in several sectors of the economy. It is necessary to establish a system for assessing the efficiency of each participant in such relationships in order to minimize the effects of the crisis.

The purpose of the article is to develop a system of indicators for assessing the participants' development efficiency in agro-food relations.

Results. The expediency of defining an indicators system for assessing the participants' development effectiveness in agro-food relations is substantiated. The conditions of this indicators system creation are defined. The essence of the concepts of «efficiency», «effectiveness» and «production effectiveness» are described. A system of indicators of participants' development effectiveness in the agro-food market of livestock products has been developed. The system includes indicators of property condition and supporting, efficiency, liquidity and solvency, profitability. The structure of the agro-industrial market participants in accordance with the classification of economic activities in 2017 is described. The number of employees in each of these groups is given. The main indicators of domestic livestock enterprises activity (2012-2016 years) era given. It is determined that the participants of agro-food relations differ in the duration of the production process, the scale of production, the level of indicators of efficiency and profitability. There is no correlation between profitability and business performance. Meat and dairy products price chain is presented.

Conclusions. The increase in the participants number in the agricultural market of Ukraine leads to problems in their interaction due to the economic crisis. This causes a deterioration in their performance. The proposed scorecard is universal and can be applied to different business entities. The practical significance of the proposed system analysis of indicators involves justification of strategic decisions on development of both the agro-food sector of economics and the entire country.

Key words: system of indicators, efficiency, economic relations, agro-food market, market participants (entities), livestock products.

Стаття надійшла до редакції 10.01.2019 р.

Бібліографічний опис статті:

Кравченко О. М. Система показників ефективності розвитку учасників економічних відносин агропродовольчого ринку продукції тваринництва. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2019. № 1. С. 29-38.

Kravchenko O. System of indicators for participants` development efficiency in the economic relations of the livestock products agro-food market. Actual problems of innovative economy. 2019. No 1, pp. 29-38.



УДК: 631.1.016:338.43

**РІЗНИЧЕНКО О. А., здобувач, Полтавська державна аграрна академія
(м. Полтава, Україна)**

**ФОРМУВАННЯ АЛГОРИТМУ ВИБОРУ СТРАТЕГІЧНИХ ДІЙ ЩОДО РОЗВИТКУ
АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

Різниченко О. А. Формування алгоритму вибору стратегічних дій щодо розвитку аграрних підприємств в умовах глобалізації.

Вступ. Запорукою економічного розвитку підприємства є реалізація власної стратегії. Така стратегія повинна бути добре спланованою та сприяти оперативному реагуванню на зміни у зовнішньому середовищі. Розроблення відповідної стратегії з урахуванням процесів глобалізації та диверсифікації економіки сприятимуть досягненню встановлених цілей аграрного підприємства.

Метою статті є дослідження теоретичних та практичних аспектів формування стратегії розвитку аграрних підприємств.

Результати. Відзначено, що стратегічне планування є головним інструментом формування стратегії розвитку підприємств. Проведено експертне опитування 25 фахівців для визначення важливості стратегічного планування в діяльності аграрних підприємств. Здійснено оцінювання стратегічних документів регіонального та районного рівнів. Виявлено неоднозначне ставлення до стратегічного планування. Обґрунтовано необхідність

Інноваційні засади регулювання процесів реалізації інтересів учасників економічних відносин

створення Центрів підтримки стратегічного розвитку аграрних підприємств. Визначено завдання Центру підтримки стратегічного розвитку аграрних підприємств. Запропоновано схему побудови інформаційно-аналітичної системи Центру підтримки стратегічного розвитку аграрних підприємств. Запропоновано методіку формування порівняльного конкурентного профілю для вибору стратегії розвитку. Зазначено про можливість зміни та доповнення показників методіки для проведення аналізу. Запропоновано алгоритм вибору стратегічних дій. Алгоритм включає в себе збалансовану систему показників і процедури квантифікації.

Висновки. Проведене оцінювання дозволило встановити позитивне ставлення фахівців до стратегічного планування. Обґрунтовано необхідність створення Центру підтримки стратегічного розвитку аграрних підприємств. Централізований збір, узагальнення і координація стратегічної інформації сприятимуть підвищенню рівня обґрунтованості вибору стратегічних дій щодо розвитку аграрних підприємств в умовах глобалізації.

Ключові слова: розвиток, стратегія, аграрне виробництво, аграрні підприємства, економічне зростання, ефективність, алгоритм, ефективність, економічні відносини, агропродовольчий ринок, учасники (суб'єкти) ринку, продукція тваринництва.

Постановка проблеми у загальному вигляді. У сучасних соціально-політичних й економічних умовах перед підприємствами стоїть завдання забезпечення не тільки виживання, але і безперервного розвитку, реалізації їх місії в довго-тривалій перспективі. Кожне підприємство як суб'єкт ринку має розробляти та реалізовувати власну стратегію, яка повинна поєднувати в собі заплановану та виважено продуману лінію поведінки, а також можливість адекватного реагування на зміну зовнішнього середовища. Потреба в стратегії викликана самим процесом економічного розвитку підприємств в умовах глобалізації і головною метою їх діяльності є підвищення ефективності виробництва й отримання прибутку.

Господарська самостійність аграрних товаровиробників вимагає від них розробки власних стратегій розвитку, визначення ринкових можливостей та конкурентних переваг, аналізу стратегічних небезпек і загроз. Добре продумане стратегічне бачення, вміння реагувати на зміну ситуації і здатність втілювати в життя розроблену стратегію забезпечують аграрним підприємствам досягнення поставлених цілей і успішне функціонування в майбутньому. Зміна умов господарювання потребує розробки нових теоретичних підходів до управління аграрними підприємствами, здатних враховувати сучасну нестабільність зовнішнього середовища, проникнення на вітчизняні ринки транснаціональних компаній, глобалізацію і диверсифікацію економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливий внесок щодо вирішення проблеми формування стратегії розвитку аграрних підприємств на сучасному етапі зробили вчені: П. Гайдуцький [1], А. Даниленко [2], Я. Кашуба [3], І. Кириленко [4], В. Месель-Веселяк [5, 7], Ю. Лупенко [1, 5], П. Саблук [1, 6], М. Федоров [7] та інші. Проведені ними наукові дослідження стали підґрунтям для здійснення аграрних

трансформацій і формування системи подальшого розвитку аграрних підприємств.

Мета статті. Аналіз рівня наукової опрацьованості досліджуваної проблеми показує, що поряд з глибоким теоретичним і методичним опрацюванням окремих питань формування і реалізації стратегії господарюючими суб'єктами аграрної сфери, мало уваги приділяється вивченню проблем прикладного використання й підвищення ефективності реалізації в організаційному плані стратегій конкретного підприємства, удосконалення механізмів їх інституціонального забезпечення. Відсутність у даний час теоретичних досліджень за цими напрямками, а також актуальність проблеми формування стратегії розвитку аграрних підприємств в умовах глобалізації економіки, визначили актуальність, тему й мету даного дослідження.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як відомо, головним інструментом формування стратегії розвитку підприємства є стратегічне планування. Для того щоб з'ясувати ставлення фахівців аграрних підприємств до стратегічного планування, нами було проведено експертне опитування спеціалістів 25 підприємств Полтавської області. Незважаючи на зазначену респондентами нестабільність ринкової ситуації, існує розуміння необхідності чітко визначених перспектив розвитку аграрних підприємств. При відповіді на питання: «Як Ви ставитеся до такої форми, як стратегічне планування?» 64 % експертів відзначили, що стратегічний план потрібен кожному підприємству. Тільки один з опитаних вважає, що розробка стратегії не дає нічого, крім втрат часу. При відповіді на питання про те, хто повинен займатися розробкою стратегії розвитку підприємства, експерти особливо відзначили роль керівника (84 %), а також значення допомоги сторонніх консультантів (56 %). Фахівці господарств цілком об'єктивно оцінюють свій невисокий рівень підготовки в цій галузі,

тому респонденти вказали на важливість навчання на семінарах (40 %), консультацій фахівців (36 %), забезпечення методичною літературою (24 %).

Оцінка стратегічних документів регіонального та районного рівнів показала, що корисними для господарств їх вважають лише кожен третій (обласну) і кожен п'ятий (районну). На пропозицію самим спробувати коротко описати, як могла б бути сформульована стратегія розвитку підприємства, відгукнулися 36 % опитаних. Найбільшою мірою фахівців досліджуваних аграрних підприємств турбують проблеми, пов'язані з людськими ресурсами, причому як у сфері трудової діяльності, так і в сфері соціального розвитку колективу.

Виявлено, що у фахівців господарств не завжди є можливість й навички для проведення кваліфікованого стратегічного аналізу та вибору пріоритетів. У зв'язку з цим у роботі обґрунтовано необхідність створення Центрів підтримки стратегічного розвитку аграрних підприємств, запропоновані варіанти його організації, аргументовані напрямки роботи й розглянуті методики (модифікована матриця вибору стратегічних зон, «карта галузі», «сітка впливу», методика ключових компетенцій), а також розроблена структура інформаційно-аналітичної системи, яка виконує функцію платформи його формування.

На Центр підтримки стратегічного розвитку аграрних підприємств покладено такі завдання: аналіз стану й тенденцій розвитку сільськогосподарського виробництва в регіоні, вивчення стратегічного потенціалу аграрних підприємств; прогнозування макроекономічних і галузевих змін в умовах сільськогосподарського виробництва; виділення регіональних стратегічних зон господарювання, розробка стратегічних альтернатив в рамках регіональної і районних стратегій розвитку аграрного сектору, визначення варіантів галузевої структури і оцінка ризиків при зміні спеціалізації; вивчення і оцінка практики планування й реалізації стратегічних планів на господарському, районному, регіональному рівнях; аналіз діяльності підприємств-конкурентів; дослідження окремих ринків сільськогосподарської продукції, рекомендації щодо диверсифікації виробництва; розробка інструментарію управління витратами й інші.

Надалі особливого значення набуває інформаційно-аналітична система, яка в подальшому може набути статусу системи інтелектуальної підтримки стратегічних

рішень (рис. 1). Вона містить банк типових алгоритмічних рішень для формалізованих господарських завдань різного типу (оптимізаційних, оцінки виникнення ризикових ситуацій і т.д.), а також експертну систему – базу знань, яка включає накопичену фахівцями інформацію у відповідній предметній області. Серед етапів стратегічного планування, в достатній мірі висвітлених у літературі, одним з найбільш складних представляється етап вибору базової стратегії розвитку.

Для вирішення цього завдання доцільно використовувати розроблену нами методику, яка дозволяє сформувати порівняльний конкурентний профіль аграрного підприємства і відповідно до нього обґрунтовано підійти до вибору стратегії його подальшого розвитку із набору прийнятних еталонних. Методика включає декілька етапів. На першому етапі проводиться визначення й систематизація за оціночним блоком показників, який характеризує позиції порівнюваних аграрних підприємств. До таких блоків нами віднесені: економічний потенціал, виробничий потенціал, економічність виробництва, диверсифікованість виробництва, ринкова позиція підприємства. Перевагами запропонованої методики є те, що набір показників, за якими визначається конкурентна позиція, може бути змінений і доповнений з урахуванням особливостей і пріоритетів, актуальних в конкретній ланці системи стратегічного планування. На другому етапі для кожного показника розробляється інтервальна шкала, що кількісно характеризує рівень його розвитку (низький, середній, високий) для подальшого віднесення господарства до одного з цих рівнів. При цьому рекомендується використовувати фактичні показники роботи аналізованих підприємств в середньому за п'ять останніх років.

На третьому етапі відбувається уточнення набору актуальних для групи підприємств еталонних стратегій і формування матриці вибору базової стратегії. Проведена в роботі апробація методики на матеріалах досліджуваних аграрних підприємств Полтавської області дозволила запропонувати для них відповідну підсумкову матрицю на основі якої здійснюється вибір стратегії розвитку аграрного підприємства із п'яти варіантів: стратегія зниження витрат; стратегія концентрованого зростання шляхом інтенсифікації; стратегія диверсифікованого зростання; нішева стратегія, антикризова стратегія.



**Рис. 1. Схема побудови інформаційно-аналітичної системи
Центру підтримки стратегічного розвитку аграрних підприємств**

На четвертому етапі будується конкурентний профіль кожного підприємства шляхом встановлення його позиції за шкалою кожного показника і визначення усередненої позиції по оціночній блокам, що характеризується кількома показниками. Відповідно до конкурентного профілю для господарства підбираються найбільш актуальні базові стратегії.

Процес стратегічного планування передбачає, що після вибору базової стратегії слідє постановка конкретних цілей і визначення стратегічних дій. Для цього відповідним методом є бенчмаркінг, доповнений кількісними підходами.

Рекомендований нами алгоритм вибору стратегічних дій, що базується на поєднанні збалансованої системи показників (ЗСП) і процедур квантифікації обраних для процесу бенчмаркінга параметрів, представлений на рис. 2. На першому етапі визначаються параметри порівняння, згруповані відповідно до збалансованої системи показників й актуальні для господарства, що використовує бенчмаркінг (досліджуване підприємство). Для виконання бенчмаркінгу вибираються «партнери» – підприємства, зіставні з досліджуваним підприємством за ключовими характеристиками (масштабами виробництва, спеціалізацією, фінансовим

станом і т. д.). Після збору необхідних даних проводиться квантифікація обраних параметрів по кожному підприємству за допомогою оцінок в інтервалі $[0, 1]$ і їх зважування за відносним ваговим значенням, визначеним експертним шляхом, що дозволяє врахувати значимість окремих параметрів в рамках стратегічної проблеми.

Для вибору еталонного «партнера» по бенчмаркінгу необхідно оцінити і проранжувати їх положення по відношенню до досліджуваного підприємства по кожному параметру й в комплексі, встановити ступінь взаємної подібності для аналізованих підприємств. Щодо еталонного «партнера» досліджуване підприємство повинно ставити свої цілі на основі двох критеріїв: якість і результати діяльності; реальність досягнення цілей. Якщо досліджуване підприємство значно відстає за своїми показниками від «партнерів», доцільно вибрати еталонного «партнера» не із найкращими показниками. У цьому випадку можлива поетапна постановка більш високих цілей. Вибір дій, які дозволяють досліджуваному підприємству наблизитися до еталонного «партнеру», здійснюється в рамках 3х типових схем (повне копіювання, вибіркове поліпшення ключових параметрів, комплексне коригування всіх параметрів).

**Інноваційні засади регулювання процесів реалізації інтересів
учасників економічних відносин**



Рис. 2. Алгоритм вибору стратегічних дій щодо розвитку аграрних підприємств на основі бенчмаркінгу

Висновки. Проведене експертне опитування виявило в цілому позитивне ставлення фахівців досліджуваних аграрних підприємств до стратегічного планування. Експерти абсолютно справедливо вважають, що стратегічне планування вимагає створення певних передумов: зацікавленості керівника, забезпечення оргтехнікою й комп'ютерними програмами, навчання на семінарах, допомоги консультантів.

Відповідно до цього нами виявлено необхідність створення спеціального органу стратегічного планування, який повинен професійно займатися збором, зберіганням, узагальненням, обробкою і координацією відповідної стратегічної інформації, яким може стати Центр підтримки стратегічного розвитку аграрних підприємств, що включатиме спеціалізовану інформаційно-аналітичну систему.

Література.

1. Аграрна реформа в Україні / П. І. Гайдуцький, П. Т. Саблук, Ю. О. Лупенко та ін.; за ред. П. І. Гайдуцького. К.: ННЦ ІАЕ, 2005. 424 с.
2. Даниленко А. С. Державна підтримка аграрного сектору економіки в контексті формування передумов для сталого економічного розвитку. Вісн. Білоцерк. держ. аграр. ун-ту. 2009. Вип. 63. С. 3-8.
3. Кашуба Я. М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва. Економіка та держава. 2014. № 9. С. 88-95.
4. Кириленко І. Г. Аграрна реформа в Україні: надбання, проблеми. Економіка АПК. 2005. № 5. С. 8-14.
5. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року; за ред. Ю. О. Лупенка, В. Я. Месель-Веселяка. К.: ННЦ ІАЕ, 2012. 218 с.
6. Саблук П. Т. Основні напрями удосконалення державної аграрної політики в Україні. Економіка АПК. 2011. № 5. С. 3-16.
7. Месель-Веселяк В. Я., Федоров М. М. Стратегічні напрями розвитку аграрного сектору економіки України. Економіка АПК. 2016. № 6. С. 37-49.
8. Сільське господарство України 2017. Статистичний збірник. Київ, 2018. 245 с.

References.

1. Haidutskyi, P. I. (2005). *Ahrarna reforma v Ukraini*. [Agrarian reform in Ukraine]. Kyiv: NNTs IAE.
2. Danylenko, A. S. (2009). «State support of the agrarian sector of the economy in the context of the formation of prerequisites for sustainable economic development». *Visn. Bilotserk. derzh. ahrar. un-tu*. vol. 63. pp. 3-8.
3. Kashuba, Ya. M. (2014). "Selection of methods and approaches of strategic management of entrepreneurship development". *Ekonomika ta derzhava*. no. 9. С. 88-95.
4. Kyrylenko, I. H. (2005). «Agrarian Reform in Ukraine: objectives, problems». *Ekonomika APK*. no. 5, pp. 8-14.
5. *Strategichni napryamy` rozvy`tku sil`s`kogo gospodarstva Ukrayiny` na period do 2020 roku*. [Strategic directions of development of agriculture of Ukraine for the period till 2020]. (2012). In *Lupenka Yu. O., Mesel`-Veselyaka V. Ya.* (ed.). NNCz IAE. Kiev. Ukraine.

6. *Sabluk, P. T.* (2011). «Basic directions of improvement of the state agrarian policy in Ukraine». *Ekonomika APK*. no 5. pp. 3–16.
7. *Mesel'-Veselyak, V. Ya. and Fedorov, M. M.* (2016). «Strategic directions of development of the agrarian sector of the Ukrainian economy». *Ekonomika APK*. no 6. pp. 37–49.
8. *Sil's'ke gospodarstvo Ukrainy` 2017. Staty'sty`chny`j zbirny`k.* [Agriculture of Ukraine 2017. Statistical collection]. (2018). Kiev. Ukraine.

Abstract.

Riznychenko O. A. *Forming the algorithm of selection of strategic actions on the development of agricultural enterprises in globalization conditions.*

Introduction. The key to the company economic development is the implementation of its own strategy. Such a strategy must be well-planned and facilitates rapid response to changes in the external environment. Developing an appropriate strategy, taking into account the processes of globalization and diversification of the economy, contribute to the achievement of the established goals of the agricultural enterprise.

The purpose of the article is to investigate theoretical and practical aspects of forming a strategy for the development of agricultural enterprises.

Results. It is noted that strategic planning is the main tool for forming enterprise development strategy. An expert survey of 25 specialists was conducted to determine the importance of strategic planning in the activities of agricultural enterprises. The strategic documents of the regional and district levels have been evaluated. An ambiguous attitude towards strategic planning has been identified. The necessity of creation of Centers for strategic development support of agricultural enterprises is substantiated. The tasks of a Center for strategic development support of agricultural enterprises have been identified. The scheme of construction of the information-analytical system of the Center for strategic development support of agrarian enterprises is offered. The method of the comparative competitive profile formation for the choice of development strategy is offered. The possibility of changing and supplementing the indicators of the methodology for the analysis is made. An algorithm for selecting strategic actions is proposed. The algorithm includes a balanced scorecard and quantification procedures.

Conclusions. The evaluation made it possible to establish a positive attitude of specialists to strategic planning. The necessity of the Center for strategic development support creation of agricultural enterprises is substantiated. Centralized collection, synthesis and coordination of strategic information will help to increase the level of validity of the strategic actions choice for agricultural enterprises development in the context of globalization.

Key words: development, strategy, agrarian production, agrarian enterprises, economic growth, efficiency, algorithm.

Стаття надійшла до редакції 20.12.2018 р.

Бібліографічний опис статті:

Різниченко О. А. Формування алгоритму вибору стратегічних дій щодо розвитку аграрних підприємств в умовах глобалізації. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2019. № 1. С. 38-43.

Riznychenko O. A. Forming the algorithm of selection of strategic actions on the development of agricultural enterprises in globalization conditions. Actual problems of innovative economy. 2019. No 1, pp. 38-43.



УДК 631.1.016

**СЕНЧУК І. І. кандидат юридичних наук, доцент, Харківський національний технічний
університет сільського господарства імені Петра Василенка (м. Харків, Україна)**

**МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ
СУБ'ЄКТІВ АГРОБІЗНЕСУ**

Сенчук І. І. Механізм управління організаційними змінами в діяльності суб'єктів агробізнесу.

Вступ. Агрпроміслове виробництво у значній мірі впливає на економіку країн. Необхідність адаптації до впливу зовнішнього середовища змушує підприємства агропромислового сектору впроваджувати організаційні зміни. Це вимагає розроблення відповідних механізмів та систем управління.

Метою статті є розроблення теоретико-методологічних засад формування механізму управління організаційними змінами в діяльності суб'єктів агробізнесу.

Результати. Обґрунтовано доцільність використання стратегії організаційних змін. Запропоновано механізм стратегічного управління змінами в діяльності суб'єкта аграрного бізнесу. Об'єктом управління визначено процес здійснення організаційних змін. Охарактеризовано принципи формування механізмів управління організаційними змінами (раціональність, ефективність та збереження організаційної і структурної цілісності суб'єкта аграрного бізнесу). Визначено ключові шляхи здійснення організаційних змін. Здійснено статистичне групування