

УДК: 330.3

*I. I. Боришкевич,  
аспірант кафедри обліку і аудиту,  
ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника»*

## **МЕТОДОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*Iryna Boryshkevych,  
postgraduate student of the Department of Accounting and Auditing,  
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University,*

### **METHODOLOGY OF FORMATION OF THE DEVELOPMENT STRATEGY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES**

*У статті обґрунтовано методологію формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. Висвітлено та охарактеризовано найважливіші елементи з усієї сукупності науково-методологічних основ щодо забезпечення формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. Встановлено, що комплексне опрацювання основних методологічних підходів відіграє виняткове значення для отримання конкурентних переваг підприємством.*

*The article substantiates the methodology of formation of the development strategy of agricultural enterprises. The most important elements from the whole set of scientific and methodological bases to ensuring the formation of the development strategy of agricultural enterprises have been highlighted and characterized. It has been established that the complex elaboration of the main methodological approaches plays an exceptional role for obtaining competitive advantages by the enterprise.*

**Ключові слова:** *стратегія розвитку, стратегічний план, стратегічне планування, сільськогосподарське підприємство, методологія, конкурентна перевага.*

**Keywords:** *development strategy, strategic plan, strategic planning, agricultural enterprise, methodology, competitive advantage.*

**Постановка проблеми.** Основним завданням аграрного сектору України є забезпечення стійкого росту виробництва сільськогосподарської продукції, що в кінцевому результаті є інструментом досягнення продовольчої безпеки країни. У сучасних умовах господарювання кожне сільськогосподарське підприємство намагається зайняти вигідну ринкову нішу, втримати свої позиції якомога довше та поступово стати лідером серед інших товаровиробників, використовуючи свої конкурентні переваги. Винятково важливе значення для отримання конкурентних переваг підприємством складає комплексне опрацювання основних методологічних підходів.

Дослідження стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств є складним процесом наукового та практичного пізнання, оскільки даний об'єкт являє собою складну багатогранну систему, що поєднує в собі сукупність цілісних взаємопов'язаних елементів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у розвиток та розробку теоретичних та

прикладних основ формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств здійснили такі вітчизняні вчені: Я. О. Бжуска [1], О. Ю. Єрмаков, О. О. Лайко [2], Е. Е. Ібрагімов [3], І. Г. Костирко, Т. Д. Гром'як [4], Л. А. Швайка [5], В. М. Якубів [6] та ін. Однак, вирішення проблем побудови ефективної стратегії розвитку підприємства в напрямку досягнення конкурентних переваг потребує комплексного дослідження на новій теоретико-методологічній основі. Саме тому дослідження в межах даної тематики є досить актуальними.

**Метою даної статті** є розробка методології формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств через розкриття сутності її основних елементів для досягнення конкурентних переваг.

**Виклад основного матеріалу.** Дослідження проблем сільського розвитку потребує комплексної та ґрунтовної їх оцінки на новій теоретико-методологічній основі. Вхідження села у ринкові відносини вказали на ряд нових проблем, вирішення яких сьогодні неможливе, враховуючи тільки існуючий галузевий підхід [4, с. 52].

Методологія формування стратегії економічного розвитку є «органічним поєднанням логіки розробки стратегічних планів, програм, проєктів, специфічних методологічних принципів та підходів, системи показників, а також системи методів складання та обґрунтування оптимальності прогнозних і планових показників господарюючих суб'єктів» [2, с. 108].

Методологія агроекономічних досліджень – це «система принципів, положень, методів і моделей аналізу або прогнозування розвитку економічних процесів і об'єктів агропромислового комплексу, сільського господарства, сільської місцевості» [7, с. 7].

Методологія формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств, на нашу думку, – це сукупність основних базових підходів дослідження, які являють собою системність та цілісність науково-практичних методів пізнання. З метою забезпечення об'єктивності та комплексності дослідження необхідно визначити основні методологічні засади формування стратегії розвитку шляхом поєднання загальновідомих принципів та індивідуальних підходів в умовах специфіки діяльності сільськогосподарських підприємств.

Методологія наукового дослідження є «стержевою основою пізнання й відображає його структуру, організацію, форми та методи, використовуючи при цьому певні способи, методики, понятійно-категоріальну базу» [6, с. 49].

З усієї сукупності науково-методологічних основ забезпечення формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств для отримання конкурентних переваг на сучасному етапі виділено наступні найважливіші елементи:

- 1) стратегія розвитку сільськогосподарських підприємств є комплексним планом досягнення конкурентних переваг в галузі як єдиної цілісної системи;
- 2) системність та цілісність стратегічного планування;
- 3) циклічність та постійність розробки стратегічних планів;
- 4) використання інноваційних підходів до формування стратегії розвитку з метою отримання унікальних можливостей розвитку (рис. 1).



**Рис. 1. Елементи методології формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств\***

*\*Джерело: власна розробка автора*

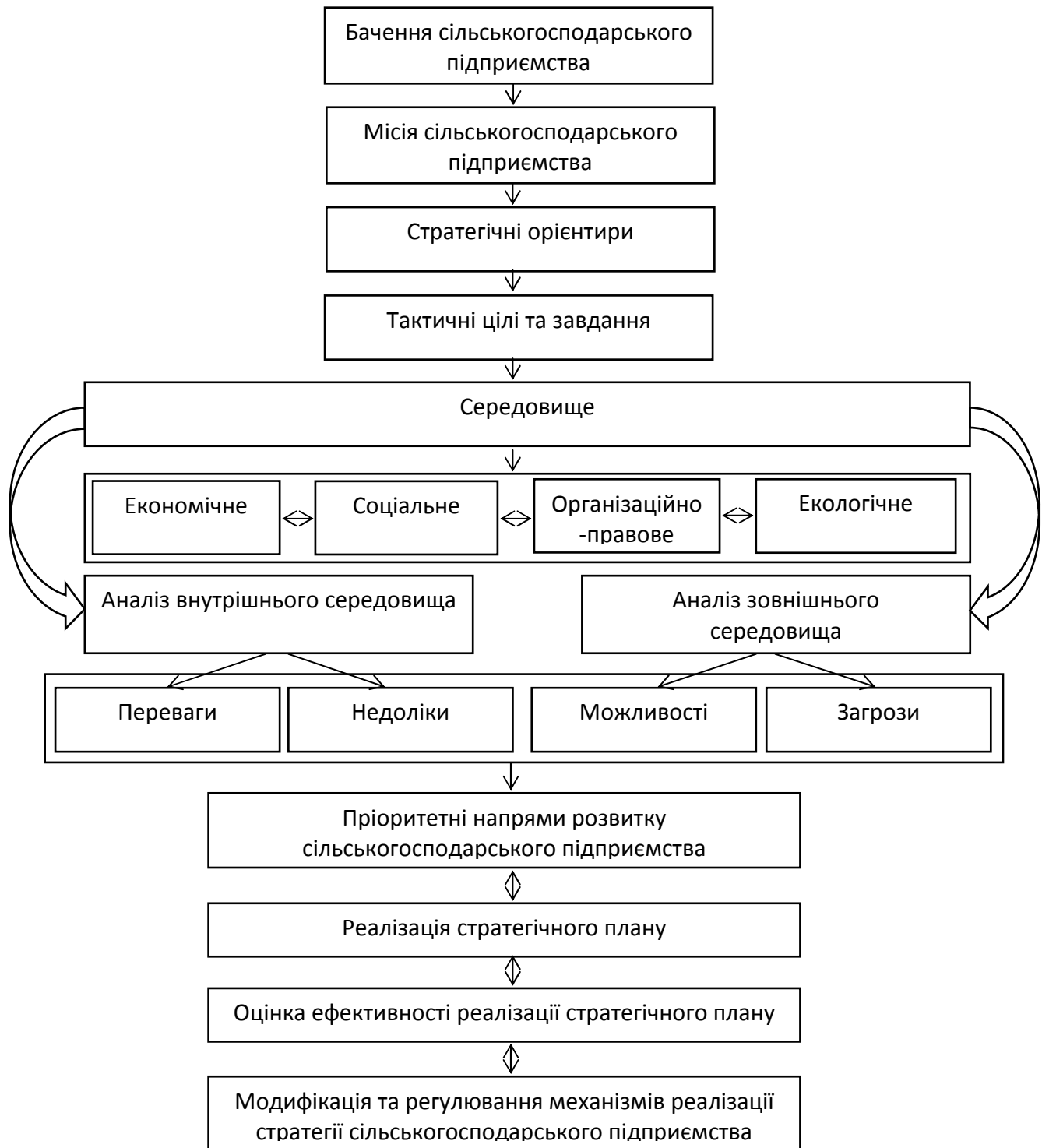
1. Стратегія розвитку сільськогосподарських підприємств є комплексним планом досягнення конкурентних переваг в галузі як єдиної цілісної системи.

Плануючи свою діяльність, кожне підприємство, в тому числі сільськогосподарське, визначає для себе певні орієнтири – вектори руху, які є вихідними точками для подальшого розвитку. Стратегія відрізняється від орієнтира тим, що орієнтир є метою, а стратегія – способом досягнення цієї мети. З метою ефективного функціонування та досягнення конкурентних переваг в галузі сільськогосподарськї підприємства повинні перейти на новий рівень управління, а саме стратегічну цілеспрямованість.

Перш за все стратегія підприємства формується вищим керівництвом, проте в її реалізації та досягненні беруть участь усі ланки управління. Проведені фундаментальні дослідження та зібрані фактичні дані повинні стати каркасом стратегічного планування. Плануючи довгострокову діяльність, керівництву слід обробляти та аналізувати величезну кількість інформації, а саме: фактори внутрішнього середовища, виявляючи при цьому потенційні можливості та стан зовнішнього середовища, готуючись до можливих викликів і загроз.

Стратегічний план є фундаментом визначеності, унікальності та постійної готовності підприємства до функціонування у зовнішньому середовищі. Він визначає перспективи діяльності, формує напрямок руху для персоналу підприємства, відкриває нові можливості та захищає підприємство від раптових загроз. Усі підприємства, включаючи сільськогосподарські, повинні розробляти стратегічний план таким чином, щоб можна було при необхідності його модифікувати та змінювати, тобто він має бути максимально гнучким та еластичним.

Проведення комплексного дослідження процесу становлення агроформувань передбачає окреслення чіткої стратегічної мети та критеріїв її досягнення. На цій основі виділяють більш конкретизовані завдання – тактичні цілі, їх орієнтири та індикатори виконання [6, с. 54]. Для досягнення цієї мети, нами запропоновано універсальний алгоритм досягнення стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств як єдиної цілісної системи у вигляді блок-схеми (рис. 2).



**Рис. 2. Алгоритм формування та реалізації стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств\***

*\*Джерело: власна розробка автора*

З рис. 2 видно, що стратегічний план сільськогосподарського підприємства є комплексним планом, що охоплює різні підсистеми зовнішнього та внутрішнього середовища, а також всі послідовні та зворотні процеси його формування та реалізації.

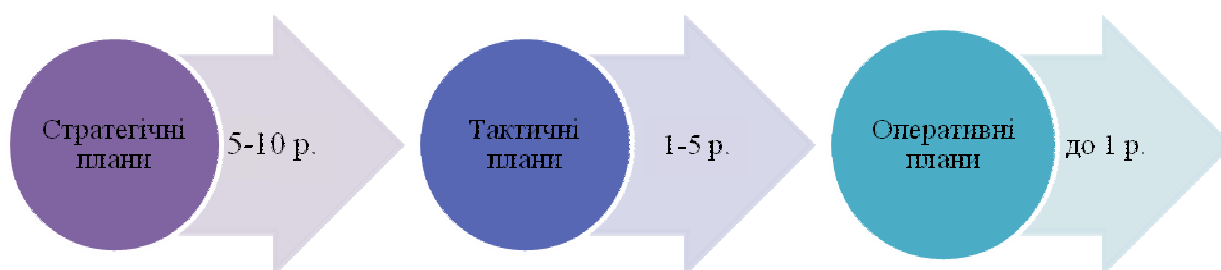
2. Системність та цілісність стратегічного планування є одним із важливих методологічних елементів у процесі наукового пізнання, оскільки налагодження формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств є складноструктурованим та багатограним процесом.

Принцип системності планування означає, що основні елементи системи планування і взаємозв'язку між ними повинні забезпечувати цілісність і комплексність процесу планування. Сутність комплексної системи планування полягає в єдності і логічній послідовності процесу формування планів. Система планування і прогнозування містить передбачення і сценарії розвитку, які повинні створювати варіанти його перспектив залежно від розвитку зовнішнього і внутрішнього середовищ компаній. На основі прогнозів за кожним сценарієм розвитку слід формувати стратегічні плани, таких планів не повинно бути менше, ніж

сценаріїв розвитку [3, с. 275].

Процес реалізації стратегічного плану потребує системності та логічної послідовності. На рис. 2 ми бачимо ряд послідовних та взаємозалежних етапів досягнення стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. Елементи такої системи доповнюють один одного та складають єдину цілісну модель стратегічного розвитку.

Принцип єдності, цілісності і взаємозв'язку довгострокового, середньострокового і короткострокового видів планування. Цей принцип ґрунтується на ієрархічній трансформації планів – стратегічних – у тактичні, тактичних – у оперативні (рис. 3). Плани залежать один від одного, повинні утворювати єдине ціле і не суперечити один одному. Цей принцип часто порушується, так як застосовують не усі види планів, відсутні зв'язки між довгостроковими і середньостроковими планами, а менеджери часто обмежуються взагалі тільки оперативними планами. У результаті стратегія компанії стає невизначеною і не забезпеченою механізмом реалізації. Стратегічні, тактичні і оперативні плани повинні спиратися на альтернативні плани дій в умовах відхилень, а також на цільові програми, що забезпечують проекти, адміністративні плани і індивідуальні комплекси цілей, що пов'язує цілі компанії з цілями кожного працівника [3, с. 275].



**Рис. 3. Комплексність стратегічного планування\***

*\*Джерело: власна розробка автора*

Суть систематизації та цілісності полягає у дослідженні об'єкта як відокремлених і в той же час взаємопов'язаних елементів. Такий підхід дозволяє детально проаналізувати кожен окрему структурну одиницю системи та конкретизувати результати дослідження.

3. Для забезпечення ефективного функціонування сільськогосподарських підприємств та постійного реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, стратегічні плани слід розробляти постійно, забезпечуючи їх циклічність. Циклічність стратегічного планування є результатом постійно відтворювальної моделі досягнення довгострокових цілей. Оскільки реалізація стратегії полягає у трансформації діючого стану підприємства у бажаний, то необхідною умовою є постійна адаптація елементів такого підприємства до змін зовнішнього ринку.

Як наголошує Л. А. Швайка «процес стратегічного планування має циклічний характер, завдяки цьому постійно забезпечується адаптація підприємства до зміни умов зовнішнього та внутрішнього середовища» [5, с. 45].

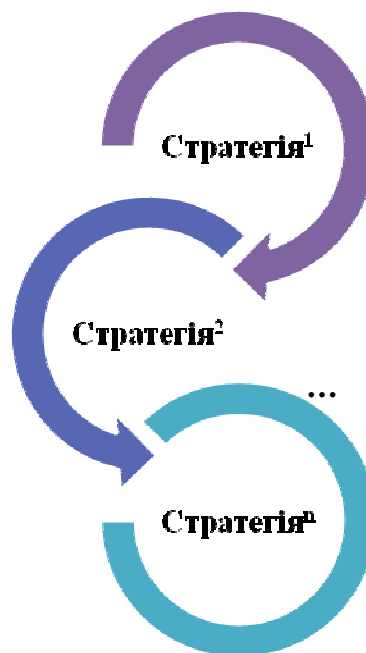
На рис. 4 зазначено основні етапи стратегічного планування, які повинні постійно повторюватись впродовж всього життєвого циклу сільськогосподарського підприємства, тим самим забезпечуючи досягнення його місії.



**Рис. 4. Постійність основних етапів стратегічного планування\***

*\*Джерело: власна розробка автора*

Етапи стратегічного планування забезпечують досягнення реалізації певної стратегії. Після реалізації першої стратегії переходять до реалізації другої і т.д. (рис. 5). У цьому і полягає циклічність та постійність стратегічного планування. Забезпечивши безперервну стратегічну спрямованість, сільськогосподарські підприємства матимуть ряд конкурентних переваг перед своїми конкурентами, зокрема: чітке бачення майбутнього, готовність до змін зовнішнього середовища, швидка адаптація внутрішнього середовища, використання нових інноваційних підходів та інструментів в управлінні, застосування сучасних агротехнологій тощо.



**Рис. 5. Циклічність стратегічного планування\***

*\*Джерело: власна розробка автора*

Забезпечення циклічності та постійності стратегічного планування можливе шляхом каскадування місії сільськогосподарського підприємства на відповідні стратегії, які у свою чергу включають тактичні та

оперативні плани.

4. Використання інноваційних підходів до формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств повинно стати якісно новим етапом в процесі управління. Керівникам сільськогосподарських підприємств необхідно виходити за рамки традиційних методів стратегічного планування для того, щоб розширювати потенційні можливості та створювати конкурентні переваги.

Цікавий новаторський та інноваційний підхід до розробки стратегії було запропоновано В. Хан Кімом та Р. Мауборном. Їхню концепцію називають «стратегією блакитного океану», що суттєво відрізняється від широко відомих традиційних стратегій та забезпечує використання нового ринкового простору.

Стратегія «блакитного океану» сформульована достатньо загально, спираючись на шість принципів, які діють як обмеження (нейтралізація) на окремі чинники ризику. З формулюванням стратегії пов'язані чотири з них, а саме:

1) реконструкція границь ринку, що означає формування вільного ринкового простору у різних галузевих сферах, послаблюючи в цей спосіб ризик пошуків;

2) концентрація при побудові стратегії на широкому баченні, а не на конкретних числах, що дає змогу оволодіти ризиком планування;

3) вихід за межі наявного попиту та залучення цілком нових клієнтів повинно мінімізувати ризик масштабу;

4) збереження відповідної послідовності елементів, які створюють бізнес-модель, що зменшує ризик відсутності її результативності.

Інші два принципи стосуються впровадження стратегії, її організаційних та управлінських аспектів. Перший з них, завдяки відповідному лідерству, повинен нейтралізувати організаційний ризик, другий через застосування відповідної мотиваційної системи робить меншим ризик управління, пов'язаний з поведінкою і позиціями людей [1, с. 31].

Проінноваційний напрямок формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств є основою побудови високотехнологічного виробництва, спрямованого на створення та реалізацію інноваційної продукції для внутрішніх користувачів та досягнення широкомасштабного експорту.

**Висновки.** Методологія формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств – це сукупність найважливіших базових підходів, що складають собою системність та цілісність науково-практичних методів пізнання та включають наступні елементи: стратегію розвитку сільськогосподарських підприємств як комплексний план досягнення конкурентних переваг в галузі у вигляді єдиної цілісної системи, системність та цілісність стратегічного планування, циклічність та постійність розробки стратегічних планів, використання інноваційних підходів до формування стратегії розвитку з метою отримання унікальних можливостей розвитку.

Охарактеризовані та обґрунтовані чотири елементи методології формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств створюють фундамент для досягнення високої конкурентоспроможності підприємств в галузі.

#### **Список використаної літератури.**

1. Бжуска Я. О. Інноваційні моделі бізнесу // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2008. № 628. С. 29-35.

2. Єрмаков О. Ю., Лайко О. О. Методологія формування стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2014. Вип. 200 (2). С. 107-114.

3. Ібрагімов Е. Е. Ефективне стратегічне планування на основі системного підходу // Економічний аналіз. 2012. Т. 10 (3). С. 274-276.

4. Костирко І. Г., Гром'як Т. Д. Сільський розвиток як економічна категорія // Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С. З. Гжицького. 2012. Том 14. № 1 (51). Частина 2. С. 52-59.

5. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства: навчальний посібник. Львів: «Новий Світ – 2000», 2004. 268 с.

6. Якубів В. М. Збалансований розвиток аграрних підприємств у сільському зростанні: монографія. Івано-Франківськ: Видавництво Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2011. 320 с.

7. Аграрная экономическая наука на рубеже веков: методология, традиции, перспективы развития. М.: Энциклопедия российских деревень, 1999. 326 с.

#### **References.**

1. Bzhuska, Ya. O. (2008), "Innovative business models", *Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhnika"*, no. 628, pp. 29–35.

2. Ermakov, O.Yu. and Laiko, O. O. (2014), "Methodology of formation of the development strategies of agricultural enterprises", *Naukovyy visnyk Natsional'noho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannya Ukrainy*, vol. 200 (2), pp. 107–114.

3. Ibragimov, E. E. (2012), "Effective strategic planning on the basis of the system approach",

*Ekonomichnyy analiz*, vol. 10 (3), pp. 274–276.

4. Kostyrko, I. G. and Gromyak, T. D. (2012), “Rural development as an economic category”, *Naukovyy visnyk LNUVMBT imeni S. Z. Gzhyts'koho*, vol. 14, no. 1 (51), pp. 52–59.

5. Shvaika, L. A. (2004), *Planuvannya diyal'nosti pidpryyemstva* [Planning of enterprise activity], Novyy Svit – 2000, Lviv, Ukraine.

6. Yakubiv, V. M. (211), *Zbalansovanyy rozvytok ahrarnykh pidpryyemstv u sil's'komu zrostanni* [Balanced development of agrarian enterprises in rural growth], Vydavnytstvo Prykarpats'koho natsional'noho universytetu imeni Vasylya Stefanyka, Ivano-Frankivsk, Ukraine.

7. *Agrarnaya ekonomicheskaya nauka na rubezhe vekov: metodologiya, traditsii, perspektivy razvitiya* [Agrarian economics at the turn of the century: methodology, traditions, development prospects] (1999), Entsiklopediya rossiyskikh dereven', Moscow.

*Стаття надійшла до редакції 12.04.2018 р.*