

УДК 631.15:005.21

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

DOI: 10.32702/2306-6792.2022.19.65

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

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

THEORETICAL PRINCIPLES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES STRATEGIC MANAGEMENT

Стаття присвячена оцінці теоретичних засад стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. Доведено, що в умовах посилення турбулентності факторів зовнішнього середовища перед підприємствами агробізнесу, зокрема сільськогосподарськими підприємствами, постають завдання розробки стратегій розвитку, які б забезпечили їх стійкий розвиток, що можливо шляхом переходу вітчизняних товаровиробників до високоефективних методів організації виробництва сільськогосподарської продукції на основі запровадження інноваційних розробок. Очевидно, що стратегія сільськогосподарського підприємства при виборі вектора його розвитку повинна визначатися з урахуванням дії ринкових законів, законів економіки аграрного виробництва, а також враховувати поетапність переходу до інноваційного типу розвитку.

Зазначимо, що, незважаючи на велику кількість досліджень теоретичних засад стратегічного розвитку господарюючих суб'єктів, на сьогодні не сформовано єдиної класифікації базових стратегій, не визначено можливості їх комбінованого застосування, окрім того не враховуються галузеві особливості в основних підходах реалізації їх стратегічного розвитку.

Результати аналізу практики діяльності сільськогосподарських підприємств та узагальнення теоретичних розробок є підґрунтям для висновку про те, що динаміка їхнього розвитку залежить від стану фінансової стійкості. У цьому вбачається вплив вартісно-орієнтованого підходу та забезпечення росту виробничо-господарської системи, необхідність відповідного налаштування вартісно-утворювальних процесів підприємства. Погляди представників різних шкіл вартісно-орієнтованого управління базуються на концепціях і теоріях, найбільш поширеними з яких є концепція грошових потоків, часової цінності грошей, ризику і дохідності, портфельна теорія, ризику і дохідності, теорія структури капіталу, дивідендної політики та ін. За всіх відмінностей концепції мають спільність в тому, що з економічного погляду вартість — це уречевлена у товарах і послугах суспільно необхідна праця та економічні відносини між суб'єктами господарської діяльності, що пов'язані із суспільним поділом праці, обміном товарами й послугами.

Модель бізнес-процесів підприємства, яка базується на неперервності їх трансформації відповідно до концепції стратегії росту, що орієнтована на зміни та розвиток у стратегічному аспекті. Оскільки модель націлена на створення ефективної функціональної основи підприємства, то в переліку найважливіших завдань є розробка алгоритму забезпечення фінансової стійкості як одного із гарантів досягнення цілей розвитку підприємства. Системна уява процедури формування стратегії росту підприємства становить практичний інтерес, оскільки надає можливість для розробки методики вибору сценаріїв росту в контексті розвитку підприємства.

Узагальнено положення щодо формування та реалізації стратегії росту підприємства відповідають таким критеріям: універсальність — можливість використання для підприємств різних галузей, розміру, структури; комплексність — охоплення усіх сфер діяльності та процесів підприємства; орієнтація на зміни та розвиток — можливість трансформації відповідно до концепції росту й оцінювання параметрів росту — систему критеріїв вибору сценаріїв росту; урахування фінансового стану — фінансова складова визначає можливість реалізації обраного напрямку; характеристика процесів та їх взаємодія — виявлення ступеня відповідності налаштування процесів обраній стратегії росту.

The article is devoted to the evaluation of the theoretical foundations of strategic management of agricultural enterprises. It has been proven that in the conditions of increased turbulence of environmental factors, agribusiness enterprises, in particular agricultural enterprises, face the task of making development strategies that would ensure their sustainable development, which is possible through the transition of domestic commodity producers to highly efficient methods of organizing the production of agricultural products based on the introduction of innovative developments. It is obvious that the strategy of an agricultural enterprise when choosing a vector of its development should be determined taking into account the effect of market laws, the laws of the economy of agricultural production, and also take into account the gradual transition to an innovative type of development.

It should be noted that, despite the large number of studies on the theoretical foundations of the strategic development of economic entities, a single classification of basic strategies has not been formed to date, the possibility of their combined application has not been determined, and in addition, branch specifics are not taken into account in the main approaches to the implementation of their strategic development.

The results of the analysis of the practice of agricultural enterprises and the generalization of theoretical developments are the basis for the conclusion that the dynamics of their development depends on the state of financial stability. This shows the influence of the value-oriented approach and ensuring the growth of the production and economic system, the need for appropriate adjustment of the value-forming processes of the enterprise. The views of representatives of different schools of value-oriented management are based on concepts and theories, the most common of which are the concept of cash flows, time value of money, risk and return, portfolio theory, theory of capital structure, dividend policy, etc. Despite all the differences, the concepts have in common that, from an economic point of view, value is socially necessary work embodied in goods and services and economic relations between subjects of economic activity related to the social division of labor, exchange of goods and services.

A model of business processes of the enterprise, which is based on the continuity of their transformation in accordance with the concept of a growth strategy is oriented towards changes and development in a strategic aspect. Since the model is aimed at creating an effective functional basis of the enterprise, the list of the most important tasks includes the development of an algorithm for ensuring financial stability as one of the guarantors of achieving the goals of the enterprise's development. A systematic representation of the procedure for forming an enterprise's growth strategy is of practical interest, as it provides an opportunity to develop a methodology for selecting growth scenarios in the context of enterprise development.

Generalized provisions regarding the formation and implementation of the company's growth strategy meet the following criteria: universality — the possibility of use for enterprises of various industries, sizes, and structures; comprehensiveness — coverage of all spheres of activity and processes of the enterprise; orientation to changes and development — the possibility of transformation according to the concept of growth and assessment of growth parameters — a system of criteria for choosing growth scenarios; taking into account the financial situation — the financial component that determines the possibility of implementing the chosen direction; characterization of processes and their interaction — identifying the degree of compliance of process settings with the selected growth strategy.

Ключові слова: сільськогосподарське підприємство, бізнес-процес, стратегічне управління, стратегія, стійкий розвиток.

Key words: agricultural enterprise, business process, strategic management, strategy, sustainable development.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах посилення турбулентності факторів зовнішнього середовища перед підприємствами агробізнесу, зокрема сільськогосподарськими підприємствами, постають завдання розробки стратегій розвитку, які б забезпечили їх стійкий розвиток, що можливо шляхом переходу вітчизняних товаровиробників до високоефективних методів організації виробництва сільськогосподарської продукції на основі запровадження інноваційних розробок. Очевидно, що стратегія сільськогосподарського підприємства при виборі вектора його розвитку повинна визначатися з урахуванням дії ринкових законів, законів економіки аграрного виробництва, а також враховувати поетапність переходу до інноваційного типу розвитку.

Концепція стратегії розвитку повинна враховувати необхідність поступової та послідовної зміни принципів ведення господарства, де першим етапом буде можливість дотримувати вектору наздоганяючого розвитку, а другим — забезпечення випереджального розвитку, без досягнення неможливо вирішити стратегічні

завдання аграрного сектору економіки — забезпечення продовольчої безпеки країни.

Спираючись на класичне розуміння розвитку як незворотної та спрямованої зміни об'єкта або процесу, слід розглядати стратегію будь-якого господарюючого суб'єкта як поетапний рух до досягнення бажаного стану в динамічному зовнішньому середовищі. У свою чергу прогресивність або регресивність розвитку об'єкта є його критерієм, у господарському просторі визначатиметься носієм економічних інтересів (держава, власник, працівник). У цілому це зумовлює необхідність аналізу елементної бази стратегії розвитку як інструменту управління, що дасть можливість встановити її адаптивність, перспективність та цілепокладання, тобто ефективність реалізації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Питанням аграрних реформувань, становленню і розвитку багатоукладної економіки в сільському господарстві, розвитку ефективного сільськогосподарського виробництва та вдосконаленню управління присвячено чимало

наукових праць вітчизняних економістів-аграрників, зокрема І.Ф. Баланюка, Й.С. Завадського, І.Г. Кириленка, І.І. Лукінова, В.Я. Месель-Веселяка, О.М. Онищенко, П.Т. Саблука, Г.В. Черевка та багатьох інших. Теоретичні проблеми управління підприємствами розробили такі зарубіжні вчені: М. Альберт, Г. Десслер, П. Друкер, М. Мескон, Ф. Хедоурі.

Вони охопили у своїх працях широке коло питань щодо пошуку резервів збільшення виробництва і підвищення ефективності сільськогосподарства, розробки і реалізації аграрних реформувальних, розвитку різноукладності, вдосконалення економічного механізму господарювання в нових умовах. Проте, розвиток економічної науки вимагає своєчасного перегляду основних теоретичних підходів до формування системи управління сільськогосподарським підприємством.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою дослідження є розробка теоретичних засад стратегічного управління діяльністю сільськогосподарських підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Узагальнення результати досліджень, розвиток ідей стратегічного менеджменту сприяло формуванню такої структури, де її основними елементами науковці виділяють лише цілі, місії та поведінку господарюючого суб'єкта [1; 2]. На наше переконання, цього недостатньо, оскільки залишається поза увагою гнучкість у використанні ресурсного потенціалу та формуванні стратегічних активів. Отже, спираючись на логіку поняття "стратегічний розвиток", вважаємо за доцільне розширити перелік елементів стратегії розвитку господарюючого суб'єкта, передбачивши і процедури стратегічного аналізу, планування, коригування; можливості, що виникають у процесі управління, а також ресурси, які використовуються при збалансованому розподілі.

Ресурсне забезпечення бізнесу — ключовий фактор стратегічного розвитку. При цьому необхідно вирішити питання про приращення абсолютного ресурсів з урахуванням запланованих показників виробництва кінцевої продукції. Ресурси — це засоби, які залучаються в технологічний процес і під цілеспрямованим впливом живої праці змінюють свої якісні характеристики, перетворюючись у готовий продукт, що отримує властивості товару на споживчому ринку. На сьогодні дослідники виділяють групи ресурсів, які є, по-перше, різно-

кисними за сутністю, по-друге — взаємозамінними, по-третє — обмеженими. До них відносять природні, матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні ресурси [3]. Підкреслюємо, що значення стратегічних вони набувають, якщо сприяють одержанню додаткової економічної ренти в майбутньому, відносно моменту часу їх прикладання під впливом стохастичного середовища.

Зазначимо, що, незважаючи на велику кількість досліджень теоретичних засад стратегічного розвитку господарюючих суб'єктів, на сьогодні не сформовано єдиної класифікації базових стратегій, не визначено можливості їх комбінованого застосування, окрім того не враховуються галузеві особливості в основних підходах реалізації їх стратегічного розвитку. Перелічене вище визначає необхідність обґрунтування стратегічного розвитку підприємств. По-перше, ця галузь характеризується сукупністю господарюючих суб'єктів, переважна більшість яких не належить до великих інтегрованих структур та не може відчутно впливати на зовнішнє середовище. По-друге, галузева специфіка виробництва обмежує можливості впливу на визначення пріоритетних напрямів та відповідних параметрів бізнесу. Дослідники зазначають, що в сільському господарстві найбільш прийнятною є стратегія диференційованого росту, на рівні реалізації економічного інтересу окремого господарюючого суб'єкта це має позитивні прояви, однак на макрорівні можливі порушення пропорційності поставок продовольства.

Очевидно, що економічне зростання здійснюється шляхом досягнення оптимального співвідношення між його потенціалом і зовнішніми факторами, які забезпечують стійкість. Саме ресурсний потенціал дає можливість організації протистояти впливу мінливих зовнішніх факторів або гнучко пристосовуватись до них. Ресурсний потенціал визначається рівнем стійкості підприємства до факторів зовнішнього середовища. У разі слабкості ресурсного потенціалу або його відповідної реакції на виклики зовнішнього середовища виробничо-господарська система руйнується. Отже, завдяки внутрішньому потенціалу вона зберігає здатність розвивати в умовах постійних змін.

З метою вирішення виявлених проблем необхідно розробити методичний підхід до формування та реалізації стратегії. Щодо алгоритму формування стратегії науковці дотримуються однакових суджень. Основними етапами формування стратегії розвитку підприємства

виділяють: аналіз навколишнього середовища та прогнозування; аналіз потенціалу підприємства; визначення цілей підприємства; формування базової стратегії та вибір альтернативних варіантів; формування функціональних стратегій; реалізація стратегії; оцінювання стратегії [4, 5]. Однак вибір стратегії на основі відомих інструментів стратегічного аналізу відбувається, як правило, емпіричним шляхом, що знижує надійність та обґрунтованість прийнятих управлінських рішень. Поширені інструменти стратегічного аналізу, такі як матриця BCG, Shell, McKinsey/GE, Arthur D. Little, матриця І. Ансоффа, М. Портера не дають відповіді на питання стосовно способів досягнення визначених цілей, необхідності реорганізації окремих видів діяльності, не розкривають, яким внутрішнім потенціалом повинно володіти підприємство, вибираючи певну стратегію. Наприклад, матриця М. Портера описує можливі конкурентні стратегії залежно від намірів підприємства вести цінову або нецінову конкуренцію, а також охоплювати весь ринок або його сегмент, не розкриваючи можливостей підприємства виходу на нові ринки, освоювати виробництво нових видів продукції, використовуючи ту чи іншу конкурентну стратегію. Використання методу Бостонської консультативної групи (BCG) втрачає сенс в умовах незростаючого ринку та високої диверсифікованості підприємства, коли невелика частка ринку в якому-небудь виді діяльності не може визначати його потенціал, оскільки є можливість перерозподілу ресурсів. Більш повний перелік характеристик використовується у матрицях Shell, McKinsey/GE. Проте велика кількість показників, які характеризують привабливість ринкового сектору, ускладнює одержання інтегральних оцінок, що частково можна вирішити за допомогою експертних оцінок. Методика оцінки стратегічної позиції, запропонована консалтинговою компанією Arthur D. Little, оцінює ринкову позицію компанії та зрілість галузі, але конкурентна позиція фірма за кожним видом діяльності визначається без урахування загального фінансового стану, не розглядається можливість підтримки фінансового потенціалу [5, с.109].

Відомі методики стратегічного аналізу мають обмеження у практичному використанні й не будуть бути основою для комплексної діагностики розвитку підприємства за видами його діяльності, зокрема, щодо визначення фінансового потенціалу компанії. Розглянуті методики не мають формалізованого алгоритму одержання оцінок. Якісно інший підхід до фор-

мування та реалізації стратегії запропонували Д. Нортон і Р. Каплан, які розробили збалансовану систему показників, що поєднує в собі елементи стратегічного планування, економічного та фінансового аналізу, процесного підходу [6]. Система дає можливість оцінити ступінь економічного росту компанії на поточний момент, вибрати обмежену кількість взаємопов'язаних показників, які всебічно характеризують діяльність підприємства, та будувати управління на основі цих показників. Збалансована система показників включає чотири складові: фінанси, клієнти, внутрішні бізнеспроцеси, розвиток персоналу. Важливою особливістю є взаємозв'язок між цілями та показниками їх досягнення.

Однією із переваг системи є можливість реалізації стратегії в тактико-оперативному режимі при здійсненні контролю за показниками, а недоліків — ускладнене впровадження системи, труднощі із визначенням нефінансових показників. Пов'язаність стратегії із життєвим циклом підприємства зумовлює додаткові труднощі, оскільки важливо правильно визначити стадію життєвого циклу, потрібно також виявити характеристики, які дадуть змогу ідентифікувати стадію. Окрім того, в науковій літературі розглядаються моделі управління, які є аналогами збалансованої системи показників, наприклад, "бортове табло" [7], "управління за цілями" [8], "ділове вікно управління" [9], "концепція внутрішнього ринку Хьюлет-Паккард" [10], "піраміда ефективності" [11] та інші. Кожній із них властиві певні особливості, але з низки причин ці моделі менш поширені.

Розгляд підприємства з позиції системного підходу дає підстави для висновку про те, що його функціонування зумовлено сукупністю взаємопов'язаних процесів, сприятливих для зростання підприємства, яке використовує стратегічний інструментарій. Так, ідея розгляду підприємства у вигляді процесу належить Е. Демінгу, котрий висунув аксіому, на якій базується процесний підхід. Елементами цього підходу є процеси, потоки ресурси, що надходять, як результат здійснення і реакції на виконання вимог [12].

Відповідно до стандарту ISO 9000:2000 під процесом розуміють стійку ціленаправлену сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за визначеною технологією перетворює входи та виходи, які представляють цінність для споживача [13, с. 17]. Процесний підхід посідає особливе місце серед відомих методологічних підходів до управління соціально-економічними

ми системами. На підставі узагальнення наукової літератури нами виділено основні положення процесного підходу: структурування виробничо-управлінської діяльності підприємства у вигляді численних процесів; організація міжфункціональних процесів з метою створення продуктів із необхідними параметрами для задоволення потреб клієнтів; постійне удосконалення процесів для досягнення відповідної адаптації організації до мінливих умов. З огляду на це стратегічне планування розглядається як важливий систематизований, формалізований підхід до досягнення стратегічних цілей. При цьому формування сценаріїв базується на ресурсах, умовах функціонування та стратегічних перевагах відповідно до бачення майбутніх цілей.

Основним призначенням сценаріїв є розробка структурованих та логічних варіантів розвитку майбутньої ситуації, що дозволить коригувати стратегічні плани на основі гнучкої адаптації до умов, які склалися або складаються. На сьогодні процесний та стратегічний підходи — це самостійні області наукового знання та економічної діяльності, що базуються на власному методичному інструментарію. Однак ці області мають точки дотику — кожна вирішує частину загальної проблеми, а поєднання методологій не призводить до їх змішування та є доцільним для вирішення проблеми пошуку можливостей руху за обраним вектором розвитку. Зокрема, система стратегічного планування повинна забезпечити можливість розвитку підприємства на постійній, регламентованій основі за рахунок постановки стратегічних цілей, доведення цілей до рівня бізнес-процесів і формування системи показників оцінювання, за якими здійснюється оперативне управління бізнес-процесами у межах стратегічного контролю на підприємстві. Сутність контролю полягає у спостереженні за процесом стратегічного планування. Досягнення поставлених цілей у межах обраної стратегії забезпечується через встановлення стійкого зворотного зв'язку, що базується на системі показників оцінки. Кожна ціль реалізується за умови виконання відповідних бізнес-процесів. З метою здійснення контролю за бізнес-процесами та встановлення ступеня досягнення стратегічної цілі визначаються показники ефективності, перелік яких залежить від специфіки діяльності, спеціалізації, її пріоритетів тощо. Отже, простежується зв'язок між цілями, стратегіями, процесами та ключовими показниками ефективності.

Результати аналізу практики діяльності сільськогосподарських підприємств та узагальнення теоретичних розробок є підґрунтям для висновку про те, що динаміка їхнього розвитку залежить від стану фінансової стійкості. У цьому вбачається вплив вартісно-орієнтованого підходу та забезпечення росту виробничо-господарської системи, необхідність відповідного налаштування вартісно-утворювальних процесів підприємства. Погляди представників різних шкіл вартісно-орієнтованого управління базуються на концепціях і теоріях, найбільш поширеними з яких є концепція грошових потоків, часової цінності грошей, ризику і дохідності, портфельна теорія, ризику і дохідності, теорія структури капіталу, дивідендної політики та ін. За всіх відмінностей концепції мають спільність в тому, що з економічного погляду вартість — це уречевлена у товарах і послугах суспільно необхідна праця та економічні відносини між суб'єктами господарської діяльності, що пов'язані із суспільним поділом праці, обміном товарами й послугами.

Узагальнення наукової літератури щодо розуміння вартісно-орієнтованого підходу дало підстави для висновку про те, що фінансову політику підприємства доцільно розглядати як спосіб формування та реалізації його фінансової ідеології на основі використання сукупності прийомів і методів фінансового менеджменту, які забезпечують функціонування системи управління фінансами підприємства. Отже, постає необхідність формування цієї сукупності прийомів і методів, які становлять фінансовий механізм підприємства, що складається із таких елементів: фінансові методи; фінансові інструменти; правове забезпечення; нормативне забезпечення; інформаційне забезпечення [14]. При цьому процес фінансового планування та контролю на підприємстві — це комплекс послідовних дій і конкретних заходів, зокрема: визначення мети діяльності підприємства; розробки фінансової стратегії, яка забезпечує стійкість підприємства; виявлення факторів, які впливають на зростання виробничої структури; обґрунтування його напрямів у стратегічному аспекті та використанні контролюючих заходів щодо реалізації стратегії росту підприємства.

У контексті цього алгоритму мета діяльності підприємства полягає у забезпеченні зростання доходів і безпосередньо виробничої структури, в тому числі на основі підвищення її економічної ефективності, які в сукупності повинні забезпечити якісні зміни у веденні господарської діяльності, а отже — до його роз-

витку. Очевидно, що в контексті стратегії підприємства економічна ефективність проявляється в очікуванні майбутніх економічних вигід на основі реалізації потенційної можливості одержання грошових доходів, достатніх для досягнення стратегічних цілей. Не менш важливим у процесі фінансового планування та контролю в підприємстві є дія факторів, які на нього впливають. Для їх виявлення проводять аналіз якості внутрішніх бізнес-процесів, внутрішніх можливостей та оцінки конкурентного середовища, використовуючи PEST-аналіз, SWOT-аналіз і низку інших інструментів. Отже, вартісно-орієнтований механізм фінансової політики підприємства дозволяє функціонувати системі забезпечення зростання виробничо-господарюючого суб'єкта, створює можливості його трансформації на траєкторії розвитку в стратегічному аспекті.

У зв'язку із цим постає можливість на основі інструментарію стратегічного, вартісно-орієнтованого та процесного підходів створити інтегровану систему формування стратегії росту підприємства. Зазначимо, що інтегрування підходів зумовлено рядом специфічних рис, які проявляються при формуванні й реалізації стратегії росту підприємства. По-перше, зв'язок стратегічного підходу із процесним пояснюється підпорядкованістю бізнес-процесів цілям підприємства. Відповідні процеси залежать від обраного тренду руху організації, а їх оптимальне налаштування великою мірою визначає успіх досягнення стратегічної цілі. При цьому реалізація стратегії можлива лише при встановленні зворотних зв'язків, які забезпечують суб'єкт управління інформацією про хід виконання стратегії, відхиленнях, збоях, що виникають та потребують обґрунтування рішень на рівні структурних підрозділів підприємства. Функціонування бізнес-процесів здійснюється за замкнутим управлінським циклом. Реалізація стратегії відбувається через виконання основних функцій управління, які реалізуються на основі процесного підходу шляхом виконання взаємопов'язаних видів діяльності: планування, організації, регулювання, контролю та ін. Із використанням порівняльного аналізу методичних підходів стало можливим обґрунтування авторської позиції щодо концептуальних засад реалізації стратегії росту підприємства: зростання виробництва у безпосередній залежності від компетенцій підприємства щодо продуктів і ринків, орієнтації на розвиток за наявності позитивної динаміки параметрів відповідно до визначеної цілі; система управління підприємством іденти-

фікована як система бізнес-процесів, які супроводжують рух підприємства по траєкторії росту. Тим самим під впливом швидкості, масштабу змін, ступеня супротиву дестабілізуючому впливу факторів зовнішнього середовища, альтернативного вибору варіантів поведінки й інших процесів забезпечуються необхідні кількісні зміни параметрів підприємства; стратегії росту виробничо-господарської діяльності розглядаються не лише щодо стану функціонування системи зі всіма ознаками руху у вигляді не радикальних кількісних змін, а більшою мірою акцентуванням уваги на активних кількісних змінах, зорієнтованих на приріст потенціалу підприємства, який дає змогу пристосовуватися до динамічних змін в екзо— та ендогенному середовищі, зберігаючи свою життєздатність і забезпечуючи досягнення певного результату у стані системи, що розвивається; у цілісній системі, що знаходиться у стані постійних змін і під впливом факторів зовнішнього середовища, на основі стратегічного інструментарію можливим є перехід до нового якісного стану за допомогою об'єктивних процедур коригування бізнес-процесів як адекватної реакції на зміни, нові можливості та загрози.

Отже, методичний підхід до формування та реалізації стратегії росту підприємства може базуватися на інтеграції стратегічного, процесного та вартісно-орієнтованого підходів з урахуванням акцентів в обґрунтуванні ефективності, яка розглядається із позиції відповідності стратегічних цілей загальносистемним критеріям росту підприємства (рис. 1).

Для наочності сприйняття операцій з формування та реалізації стратегії необхідно обґрунтувати логічну послідовність етапів. На відміну від існуючих підходів розроблена концептуально-логічна схема дозволяє обґрунтовано вирішити окремі принципові проблеми реалізації стратегії розвитку підприємства. Авторська схема базується на наступних положеннях. Відповідно до авторського трактування стратегії росту деталізовано фази стратегічного планування підприємства, які б враховують фактори, цикли та шляхи росту, що дає змогу обрати ефективні сценарії траєкторії розвитку.

На відміну від існуючих підходів передбачено й новий етап — оцінки та реструктуризації бізнес-процесів з метою формування нової функціональної основи підприємства, адекватного обраному сценарію росту. Основні положення запропонованої автором концептуальної моделі оцінки та формування бізнес-процесів підприємства зводяться до наступного: модель є системою, яка характеризує стан організації бізнес-



Рис. 1. Схема інтеграції стратегічної, процесної та вартісно-орієнтованої концепції у стратегічному управлінні підприємством

Джерело: розроблено автором.

процесів на підприємстві, дозволяє виявляти ступінь відповідності організації процесів обраній стратегії росту; авторський підхід до побудови моделі розроблено з позиції об'єктивного відображення процесів, які відбуваються в системі, адаптивності та умов змін в її стані у тривалому періоді часу за наявності збурень і змін у внутрішньосистемному та зовнішньому середовищі, а також на основі вивчення та критичного обґрунтування бізнес-процесів господарюючих суб'єктів; модель дозволяє значно підвищити обґрунтованість та достовірність методичних положень, які стосуються одержання результатів виміру параметрів росту підприємства, що можна покласти в основу вибору сценаріїв росту.

Підсумком проведення оцінки бізнес-процесів є ідентифікація проблем, виявлення причин відхилень, внесення змін в організацію процесів у зв'язку з аналізом тенденцій щодо стану параметрів росту, опрацювання рекомендацій для досягнення необхідних значень.

ВИСНОВКИ

Модель бізнес-процесів підприємства, яка базується на неперервності їх трансформації відповідно до концепції стратегії росту, що орієнтована на зміни та розвиток у стратегічному аспекті. Оскільки модель націлена на створення ефективної функціональної основи підприємства, то в переліку найважливіших завдань є розробка алгоритму забезпечення фінансової стійкості як одного із гарантів до-

сягнення цілей розвитку підприємства. Системна уява процедури формування стратегії росту підприємства становить практичний інтерес, оскільки надає можливість для розробки методики вибору сценаріїв росту в контексті розвитку підприємства.

Узагальнено положення щодо формування та реалізації стратегії росту підприємства відповідають таким критеріям: універсальність — можливість використання для підприємств різних галузей, розміру, структури; комплексність — охоплення усіх сфер діяльності та процесів підприємства; орієнтація на зміни та розвиток — можливість трансформації відповідно до концепції росту й оцінювання параметрів росту — систему критеріїв вибору сценаріїв росту; урахування фінансового стану — фінансова складова визначає можливість реалізації обраного напрямку; характеристика процесів та їх взаємодія — виявлення ступеня відповідності налаштування процесів обраній стратегії росту.

Література:

1. Агеєва І.М. Коренман Є.М., Дьяченко Ю.В. Стратегічне управління підприємствами галузі: конспект лекцій. Одеська національна академія харчових технологій, 2016. 82 с.
2. Муляр Т. С. Формування і реалізація стратегії підприємств. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2013. № 2 (6). С. 289—300.

3. Верхоглядова Н. І., Письменна О. Б. Класифікація ресурсів та її значення для управління ресурсозбереженням. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 16. С. 27—31.

4. 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.

5. Свірідова С. С., Толстова С. А. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2017. № 2 (30). С. 109—116.

6. Богуславская С. Б. Системное стратегическое управление компанией: подходы и этапы постановки: монография. СПб.: Изд-во Политехнического университета. 2011. 170 с.

7. Kaplan R. S., Norton D. P. The Office of Strategy Management. Harvard Business Review. October 2005. pp. 72—80.

8. Лапин А.Н. Стратегическое управление современной организацией. М., 2004. 288 с.

9. Друкер П. Эффективное управление. Managing for Results: Экономические задачи и оптимальные решения: Пер. с англ. М. Котельниковой. М.: Фаир-пресс, 1998. — 288 с.

10. Козак Н. Сбалансированная система оценочных индикаторов как инструмент управления бизнесом. Электронный ресурс: Режим доступа: <http://www.management.com.ua>

11. Нили Е., Адамс К., Кенерли М. Призма эффективности. Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управлении им: Пер. с англ. — Днепропетровск: Баланс-клуб, 2003. 400 с.

12. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми и процессами. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. 419 с.

13. ДСТУ ISO 9000-2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник. — К.: Держкомстат України, 2001., с. 17.

14. Калетник Г. М. Фінансовий менеджмент. Підручник.: "Хай-Тек Прес", 2013. 688 с.

References:

1. Aheieva, I.M. Korenman, Ye.M. and D'iachenko, Yu.V. (2016), Stratehichne upravlinnia pidpriemstvamy haluzi [Strategic management of industry enterprises], Odes'ka natsional'na akademiia kharchovykh tekhnolohij, Odesa, Ukraine.

2. Muliar, T.S. (2013), "Formation and implementation of enterprise strategy", Zbirnyk naukovykh prats' Tavrijs'koho derzhavnogo ahro-

tekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky), vol. 2 (6), pp. 289—300.

3. Verhoglyadova, N. and Pismennaya, O. (2015), "Resources classification and its importance for resources management", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 16, pp. 27—31.

4. Yermakov, O.Yu. and Lajko, O.O. (2014), "Methodology of formation of development strategies of agricultural enterprises", Naukovyj visnyk Natsional'noho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy. Seriya: Ekonomika, ahraryj menedzhment, biznes, vol. 200 (2), pp. 107—114.

5. Sviridova, S.S. and Tolstova, S.A. (2017), "Modern tools of strategic management of agricultural enterprises", Ekonomika: realii chasu. Naukovyj zhurnal, vol. 2 (30), pp. 109—116.

6. Bohuslavskaya, S.B. (2011), Systemnoe stratehicheskoe upravlenye kompaniy: podkhody y etapy postanovky [Systematic strategic management of the company: approaches and stages of setting], Yzd-vo Polytekhnycheskoho unyversyteta, St.Petersburg, Russia.

7. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2005), "The Office of Strategy Management", Harvard Business Review, vol. October, pp. 72—80.

8. Lapyn, A.N. (2004), Stratehicheskoe upravlenye sovremennoj orhanyzatsyye [Strategic management of a modern organization], Moscow, Russia.

9. Druker, P. (1998), Effektyvnoe upravlenye. Managing for Results: Ekonomy-cheskye zadachy y optymal'nye resheniya [Effective management. Managing for Results: Economic Challenges and Optimal Solutions], Fayr-press, Moscow, Russia.

10. Kozak, N. (2001), "Balanced scorecard as a business management tool", available at: <http://www.management.com.ua> (Accessed 25 Sept 2022).

11. Nyly, E. Adams, K. and Kenerly, M. (2003), Pryzma efektyvnosty. Karta sbalansyrovannykh pokazatelej dlia yzmerenya uspekha v byznese y upravlenyy ym [Prism of efficiency. Balanced scorecard to measure and manage business success], Balans-klub, Dnepropetrovsk, Ukraine.

12. Demynh, E. (2009), Vykhod yz kryzysna. Novaia paradyhma upravleniya liud'my y protsessamy [Way out of the crisis. A new paradigm for managing people and processes], Al'pyna Byznys Buks, Moscow, Russia.

13. Derzhkomstat Ukrainy (2001), DSTU ISO 9000-2001. Systemy upravlinnia yakistiu. Osnovni polozhennia ta slovnyk [DSTU ISO 9000-2001. Quality management systems. Basic provisions and vocabulary], Derzhkomstat Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

14. Kaletnik, H.M. (2013), Finansovyj menedzhment [Financial management], Khaj-Tek Pres, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 27.09.2022 р.