

підприємствах газової промисловості України необхідно формування загальної корпоративної культури.

**Висновки.** Таким чином, виходячи із цілей розвитку економіки газової промисловості необхідно переосмислити традиційні підходи і методи управління витратами з урахуванням українських ринкових умов, тенденцій розвитку світової економіки, вітчизняного та міжнародного досвіду в цій галузі. У сучасних умовах господарювання процес прийняття управлінських рішень тактичного і стратегічного характеру базується на інформації про витрати і фінансові результати діяльності підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Сайт Національної акціонерної компанії «Нафтогаз України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://naftogaz-europe.com/article/ua/gasconsumption>
2. Бойчук І.М. Економіка підприємства : навч. посібник / І.М. Бойчук, П.С. Харів, М.І. Холчан, Ю.В. Піча. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К. : «Каравела» ; Львів : «Новий світ – 2000», 2001. – 298 с.
3. Трубочкина М.И. Управление затратами предприятия : [учеб. пособие для студентов вузов] / М.И. Трубочкина. – М. : Инфра-М, 2004. – 218 с.
4. Грещак М.Г., Коцюба О.С. Управління витратами : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. – К. : КНЕУ, 2002. – 131 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://fingal.com.ua/content/view/204/39/1/8/>
5. Власюк Я.М. Концепція єдиної системи обліку природного газу України (оптимізація впровадження промислових лічильників різних методів вимірювання) / Я.М. Власюк, М.І. Чуприн. – С. 73-75.
6. Мицкевич А. Управление затратами и прибылью / А. Мицкевич. – М. : ОЛМА-ПРЕСС Инвест : Институт экономических стратегий, 2003. – 192 с.
7. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>
8. Офіційний сайт ПАТ «УКРТРАНСГАЗ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://utg.ua/utg/business-info/tariffs.html>
9. Андрієшин М.П. // Нафт. і газова пром-сть. – 2008. – № 4. – С. 3-4. Нафтогазова галузь України: поступ і особистості / За ред. З.П. Осінчука. – К. : Видавничий центр «Логос Україна», 2013. – 328 с.

УДК 338.432:631

Нідзельська Т.Л.

аспірант кафедри менеджменту імені професора Й.С. Завадського  
Національного університету біоресурсів і природокористування України

## ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПТУАЛЬНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті здійснено теоретичні підходи до понять «механізм» та «концептуальний механізм». Розглянуто основні принципи функціонування механізму управління розвитком стратегічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. Запропоновано механізм процесу управління стратегічним потенціалом сільськогосподарського підприємства.

**Ключові слова:** механізм, концептуальний механізм, стратегічний потенціал, управління стратегічним потенціалом сільськогосподарських підприємств.

### Нидзельская Т.Л. ФОРМИРОВАНИЕ КОНЦЕПТУАЛЬНОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье осуществлены теоретические подходы к понятиям «механизм» и «концептуальный механизм». Рассмотрены основные принципы функционирования механизма управления развитием стратегического потенциала сельскохозяйственных предприятий. Предложен механизм процесса управления стратегическим потенциалом сельскохозяйственного предприятия.

**Ключевые слова:** механизм, концептуальный механизм, стратегический потенциал, управление стратегическим потенциалом сельскохозяйственных предприятий.

### Nidzelska T.L. THE FORMATION MECHANISM OF CONCEPTUAL DEVELOPMENT MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

The article is devoted to the theoretical approaches to the concept of «mechanism» and «conceptual mechanism.» The basic principles of the functioning of the management development strategic potential of agricultural enterprises. The mechanism of the process of strategic potential agricultural enterprise.

**Keywords:** mechanism, conceptual mechanism, strategic potential, managing strategic potential of agricultural enterprises.

**Постановка проблеми.** Економічна ситуація в країні характеризується процесами глобалізації, нестабільністю зовнішнього середовища, підвищенням вартості ресурсів, що ставить у жорсткі умови сільськогосподарські підприємства. Саме тому питання розвитку стратегічного потенціалу та управління ним стає надважливим. Робота по становленню і розвитку стратегічного потенціалу сільськогосподарського підприємства повинна йти у напрямі безперервного вдосконалення системи управління виробництвом. Управління стратегічним потенціалом сільськогосподарського підприємства є проце-

сом, в якому діяльність, спрямована на досягнення мети, розглядається не як одноразова, а як серія безперервних, взаємозв'язаних дій – функцій управління, об'єднаних процесами комунікацій, і ухвалення рішень, що пов'язують.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В економічній літературі теоретичним та методичним аспектам управління стратегічного потенціалу підприємств приділено достатню увагу. У наукових працях О.Д. Гудзинського, Т.М. Кібук, О.С. Фодоніна, А.Е. Воронкової та інших учених знайшли своє відображення питання формування стратегічного

потенціалу, аналізу та управління ним. Однак, на нашу думку, не зовсім чітко представлений механізм управління розвитком стратегічного потенціалу саме сільськогосподарських підприємств.

**Постановка завдання.** На основі викладеного можна сформулювати завдання дослідження, яке полягає у формуванні механізму управління розвитком стратегічного потенціалу сільськогосподарських підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Термін «механізм» у науковій літературі використовується досить широко. Так, Г. Гегель ототожнював механізм із науковою категорією, в якій втілювалася форма об'єктивності теорії буття [7, с. 385]. Карл Маркс пов'язував поняття механізму з «капіталістичним способом виробництва», тобто розглядав механізм як взаємодію системи господарської організації й розвитку суспільства [5, с. 633]. Л. Абалкін [1, с. 23] називає механізмом сукупність штучних, рухомоз'єднаних ланок, які здійснюють задані рухи, причому кожному положенню однієї ланки відповідає певне положення інших ланок. Очевидно, що таке тлумачення має вузькотехнічне значення, але воно дає уявлення про механізм управління, який складається із різних взаємопов'язаних ланок, як включають й інші. Економічна енциклопедія подає визначення механізму як «...система, пристрій, спосіб, що визначає порядок діяльності, а також як – система певних елементів, що приводить у дію внутрішній пристрій машини, устаткування тощо» [2, с. 263].

Концептуальний механізм – формування змістовного і внутрішнього представлення, що поєднує концепцію користувача і розробника механізму. Він включає в явному вигляді логіку, алгоритми, припущення й обмеження. Іншими словами, це абстрактна модель, яка виявляє причинно-наслідкові зв'язки, властиві досліджуваному об'єкту в межах, визначених цілями дослідження. По суті, це формальний опис об'єкта моделювання, який відображає думку дослідника про проблему.

В основу концепції проектування механізму управління розвитком стратегічного потенціалу сільськогосподарського підприємства покладена його різнобічність. Механізм, перш за все, включає систему цілей підприємства та їх розподіл між різними функціональними ланками. Сюди ж відноситься склад підрозділів, які знаходяться в певних зв'язках і відносинах; розподіл завдань і функцій за усіма ланками; розподіл відповідальності, повноважень і прав усередині підприємства з питань забезпечення конкурентоспроможності. Важливими елементами механізму управління є комунікації, які є процесом обміну інформацією.

Основними принципами функціонування механізму управління розвитком стратегічного потенціалу сільськогосподарського підприємства є керованість, плановість, адекватність, безперервність розвитку, міжсистемна і внутрішньо системна сумісність, відповідність механізму управління системі, для якої він створений, економічність, зворотний зв'язок.

Керованість – відповідно до цього принципу механізм управління розвитком стратегічного потенціалу сільськогосподарського підприємства повинен бути здатним вносити зміни у хід виконуваних робіт. Це припускає, що підсистема, що управляє, має у своєму розпорядженні інструменти дії на керовану підсистему. Дія механізму повинна розповсюджуватися на всі рівні управління – від загального керівництва організацій до конкретних виконавців. Це означає,

що організаційні елементи управління і функціональні завдання механізму повинні бути присутніми на усіх рівнях управління, мати відповідне правове, мотиваційне і ресурсне забезпечення. Тільки у цьому разі механізм зможе реально впливати на формування і розвиток стратегічного потенціалу сільськогосподарського підприємства.

Плановість дій означає, що процес використання і розвитку стратегічного потенціалу повинен бути елементом як стратегічного планування розвитку підприємства, так і поточного планування його діяльності.

Об'єктом стратегічного планування є роботи, що пов'язані з проведенням модернізації підприємства, бо вони носять довготривалий характер і вимагають узгоджених дій, спрямованих на розвиток стратегічного потенціалу. Об'єкт поточного планування більш універсальний, оскільки поточними планами повинен охоплюватися і процес розвитку стратегічного потенціалу сільськогосподарського підприємства і процес його використання.

Забезпечення цілісності плану роботи механізму управління стратегічним потенціалом сільськогосподарського підприємства досягається як за рахунок розробки спеціальних цільових планів для механізму управління, так і за рахунок гармонійного вписування планових завдань механізму в загальний комплекс планових розрахунків розвитку і роботи підприємства.

Адекватність. Цей принцип означає, що механізм управління змінюється відповідно до зміни цілей системи, структури його елементів, але водночас він повинен бути стійким і незалежним від зміни методів і засобів реалізації завдань управління.

Безперервність розвитку. Механізм управління стратегічним потенціалом сільськогосподарського підприємства, зміст виконуваних робіт повинні постійно удосконалюватися відповідно до підвищення складності виробництва, появи технічних, організаційних, управлінських інновацій. Принцип «безперервність розвитку» не варто плутати з принципом «адекватність». Механізм управління повинен розвиватися з розвитком системи в цілому, інакше він перестане їй відповідати. Побудова механізму не залежить від приватних змін у системі, а залежить, як уже наголошувалося, тільки від зміни цілей елементів системи.

Міжсистемна і внутрішньосистемна сумісність припускає, що управління розвитком системи повинне йти не у відриві, а в тісному взаємозв'язку з усіма складними підсистемами управління – як цільовими, так і функціональними, а також розвиватися на єдиній організаційній і методичній основі управління.

Відповідність механізму управління системі, для якої він створений, – це означає, що механізм управління повинен охоплювати усі елементи системи, об'єктивно враховувати особливості їхнього функціонування в умовах конкретного підприємства, реально підходити до можливості їх зміни.

Економічність – іншими словами, однією із провідних цілей функціонування механізму управління повинна бути раціоналізація витрат на управління, забезпечення отримання максимальної економічної ефективності при вдосконаленні управління виробничим потенціалом.

Зворотний зв'язок – цей принцип є універсальним при побудові систем управління. Підприємство як відкрита система постійно отримує інформацію з свого оточення. Це допомагає пристосуватися і

робити дії коректувань по виправленню відхилень від прийнятого курсу. Наявність зворотного зв'язку має важливе значення, тому що у процесі здійснення дій, що управляють, на конкурентоспроможний потенціал підприємства обов'язково виникають різного характеру відхилення, які вимагають постійного відслідковування і корекції. При функціонуванні механізму необхідно контролювати як усі етапи управлінського циклу, так і окремі блоки робіт, пов'язані з формуванням і розвитком конкурентоспроможного потенціалу. Контрольні функції повинні бути

одними із основних у блоці функціональних завдань механізму управління [8].

Вирішальне значення в управлінні сільськогосподарськими підприємствами має здатність системи управління не тільки вирішувати ключові проблеми аграрного сектора, а й нівелювати негативні вияви об'єктивних за характером та специфічних для нього чинників, а саме [6, с. 6]:

- суперечливість економічних інтересів виробників та соціальних інтересів споживачів сільськогосподарської продукції та продовольства;

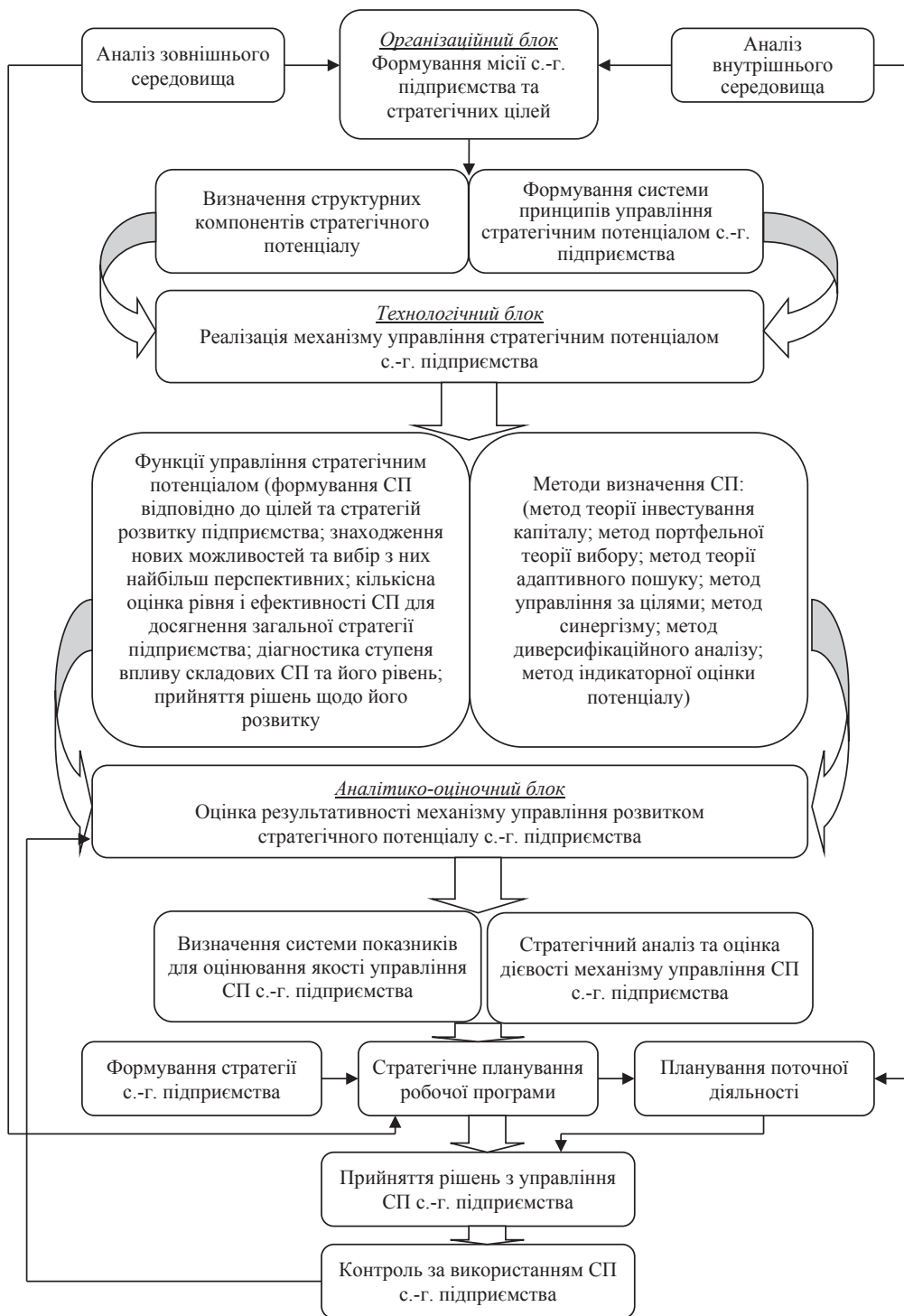


Рис. 1. Механізм процесу управління стратегічним потенціалом сільськогосподарського підприємства

- неможливість оперативного реагування виробників сільськогосподарської сировини на зміну обсягів попиту споживачів через сезонний та тривалий у часі процес агровиробництва;
- організаційна розрізненість сільськогосподарських виробників та складність у виробленні консолідованої позиції у захисті своїх інтересів порівняно із споживачами сільськогосподарської продукції – підприємствами переробної та харчової промисловості;
- територіальна розосередженість сільськогосподарських виробників, що визначає вплив зональних природно-кліматичних умов на формування економічних результатів діяльності;
- економічна нерівність різних за розмірами сільськогосподарських товаровиробників.

В основі концептуального механізму формування стратегічного потенціалу сільськогосподарського підприємства має бути взаємозв'язок між внутрішнім і зовнішнім середовищем підприємства і адаптація потенціалу внутрішнього середовища підприємства до потенціалу зовнішнього. Оскільки підприємство в умовах ринкової економіки є відкритою системою і відбувається постійна його взаємодія із зовнішнім середовищем, то і стратегічний потенціал підприємства формується під впливом зовнішнього середовища. Усі автори економічної літератури з питань стратегічного управління і стратегічного маркетингу підкреслюють, що з метою ефективного функціонування підприємству необхідно оцінювати потенціал розвитку і визначати вплив зовнішнього середовища на його діяльність [3].

Результатом управління стратегічним потенціалом сільськогосподарського підприємства слід вважати досягнення відповідності внутрішнього середовища підприємства поставленим цілям.

Багато вчених досліджували стратегічне управління та таку категорію як «стратегічний потенціал». Проте, на наш погляд, недостатньо приділялася увага саме управлінню стратегічним потенціалом сільськогосподарського підприємства. Представлений нами механізм управління стратегічним потенціалом сільськогосподарського підприємства, дозволяє враховувати вплив різних чинників внутрішнього й зовнішнього середовища на функціонування суб'єкта господарювання. Це особливо важливо, коли йдеться про управління сільськогосподарськими підприємствами, при виборі стратегії яких необхідно враховувати комплексний вплив усіх чинників, що впливають на розвиток його потенціалу (рис. 1).

Представлений механізм потребує подальшої деталізації. Він поділений на три блоки: організаційний, технологічний та аналітико-оціночний.

Організаційний блок містить такі процеси: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища; формування місії та стратегічних цілей; визначення структурних компонентів стратегічного потенціалу та формування принципів управління стратегічним потенціалом сільськогосподарського підприємства.

Для того щоб впровадити стратегію в життя, керівництво повинно мати уявлення про зовнішнє середовище підприємства, його стан, тенденції розвитку і місце у ньому підприємства. Це пов'язано з тим, що насамперед із зовнішнього середовища виходять загрози і можливості, які підприємство має враховувати при визначенні цілей і шляхів їхнього досягнення. Взаємини підприємства із зовнішнім середовищем дуже динамічні, та в практиці його роботи не буває моментів, коли це середовище статичне. Тому ситуація на підприємстві постійно змінюється. Ана-

ліз зовнішнього середовища здійснюється за трьома параметрами:

- оцінка змін, що впливають на різні аспекти поточної стратегії;
- визначення факторів, що становлять загрозу для поточної стратегії підприємства;
- визначення факторів, які надають більше можливостей для досягнення загальних цілей підприємства.

Внутрішнє середовище підприємства являє собою частину загального середовища його діяльності, що перебуває у межах підприємства. Це середовище справляє постійний і безпосередній вплив на функціонування підприємства. Аналіз внутрішнього середовища повинен бути системним і багатфакторним. Структурні особливості підприємства визначають підходи до аналізу внутрішнього середовища. Найбільш часто пропонується проводити аналіз 5 функціональних сфер діяльності підприємства: маркетинг, фінанси (бухгалтерський облік), виробництво, кадри й організація управління.

Отже, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища проводиться з метою визначення місії та стратегії поведінки підприємства на ринку.

У загальному вигляді місія сільськогосподарських підприємств полягає у задоволенні продовольчих потреб країни (для внутрішнього споживання та експорту) якісною сільськогосподарською продукцією, що має вартісні параметри, достатні для забезпечення підприємству розширеного відтворення на засадах відповідного типу розвитку.

Стратегічний потенціал підприємства є, по суті, результатом взаємодії його ресурсів. Оскільки складові стратегічного потенціалу підприємства являють собою визначену сукупність конкретних видів ресурсів, то нарощування одного виду ресурсу зробить безпосередній вплив на інші види ресурсів. Отже, зміна кількісного та якісного складу певного ресурсу повинна здійснюватися у взаємозв'язку з іншим видом на основі їхньої взаємної кореляції.

Тому пропонується при описі структури стратегічного потенціалу підприємства використати комплексний підхід, що поєднує переваги ресурсного і функціонального та дозволяє представити потенціал як сукупність чотирьох складових: виробничо-технологічного потенціалу; фінансово-економічного потенціалу; кадрового потенціалу; організаційно-управлінського потенціалу, які забезпечуються відповідними кадровими, матеріально-технічними, фінансовими, інформаційними й технологічними ресурсами.

Розкрити зміст процесу управління стратегічним потенціалом сільськогосподарського підприємства, конкретизувати цю діяльність з урахуванням практичних завдань можна завдяки дослідженням функцій управління потенціалом і методів визначення стратегічного потенціалу.

Для забезпечення ефективності сформованого механізму управління стратегічним потенціалом сільськогосподарського підприємства здійснюється оцінка його дієвості. Розробляється система показників для оцінювання якості управління стратегічним потенціалом.

Для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних сільськогосподарських підприємств та досягнення ефективного його функціонування необхідно застосовувати підходи стратегічного планування. Мета кожного суб'єкта аграрного сектора, що функціонує у ринкових умовах, – забезпечення виживання та розвитку підприємства. Для досягнення цієї мети сільськогосподарське підпри-

емство потребує створення конкурентних переваг та їх реалізації, що можливо лише при розробці ефективних стратегій розвитку. Стратегії розвитку для сільськогосподарських підприємств здійснюються через такі способи, як збільшення їхніх розмірів, застосування сучасних підходів керування, поглинання конкуруючих підприємств, злитті та створення спільних підприємств. Для забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств стратегія зростання має стати пріоритетною при плануванні діяльності.

Загальна стратегія повинна визначати найефективніші та найраціональніші напрями використання потенціалу підприємства, що забезпечить успішний розвиток господарської одиниці та забезпечить його конкурентоспроможність на ринку. Побудова такої стратегії – досить складний процес, оскільки сільськогосподарські підприємства функціонують у важко передбачуваному середовищі, і тому виникає необхідність постійного моніторингу ринку, прогнозування зовнішніх та внутрішніх факторів, аналізі конкурентів та побудови можливих моделей ринкової поведінки. Узагальнюючи, можна зробити висновок, що розробляючи загальну стратегію планування діяльності, кожне сільськогосподарське підприємство обирає для себе індивідуальну схему планування, яка відповідає поставленим цілям, потребам та фінансовому стану господарського суб'єкта. Сільськогосподарські підприємства зі стійким фінансовим станом обирають стратегії розвитку або стабільності, для збиткових господарств з фінансово нестійким станом варто застосовувати антикризову стратегію або взагалі ліквідувати свою діяльність [4].

На основі розробленої стратегії розробляється стратегічне планування робочої програми та планування поточної діяльності. За результатами оцінювання розробляються рекомендації та пропозиції для вдосконалення процесу управління стратегічним потенціалом. Після чого обов'язково здійснюється контроль за використанням стратегічного потенціалу та відповідності обраній стратегії. Якщо оцінка обраної стратегії буде позитивною, тобто стратегія відповідає обраним цілям, враховуючи зміни у

зовнішньому середовищі, то вона продовжує реалізовуватися. Якщо ж оцінка виявиться негативною, то потрібно провести коригування цілей з урахуванням аналізу зовнішнього середовища.

**Висновки.** З вищенаведеного можна зробити висновки, що формування дієвого механізму управління стратегічним потенціалом сільськогосподарського підприємства передбачає сукупність управлінських дій, що забезпечує на всіх етапах життєвого циклу розвиток стратегічного потенціалу підприємства, тобто системи ресурсів і джерел їх наповнення, які воно має в своєму розпорядженні, зв'язків, можливостей і менеджерських здібностей, що направлені на забезпечення його розвитку. Отже, стратегічний потенціал сільськогосподарського підприємства виступає стратегічним ресурсом підприємства, що забезпечує йому стійкість у динамічному зовнішньому середовищі.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Абалкин Л.И. Что такое хозяйственный механизм? / Л.И. Абалкин. – Москва : Мысль, 1980. – 75 с.
2. Економічна енциклопедія : у 3-х т. / [уклад. Б.Д. Гаврилишин, О.А. Устенко та ін., ред. С.В. Мочерний]. – Т. 2. – К. : Академія, 2001. – 848 с.
3. Ибрагимова М.Х. Анализ внешней среды компании для принятия стратегических решений / М.Х. Ибрагимова // Проблемы современной экономики. – 2012. – № 2(42). – С. 140-144.
4. Лайко О. О. Формування стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / О. О. Лайко. – Режим доступу : [http://www.khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik\\_126/24.pdf](http://www.khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_126/24.pdf)
5. Маркс К. Сочинения. – Т. 30 / К. Маркс, Ф. Энгельс – [2-е изд.]. – М. – Госполитиздат, 1963. – 795 с.
6. Стратегія розвитку аграрного сектору економіки (на період до 2020 року) [Текст] : проект. – К. : Нац. наук. центр „Ін-т аграр. економіки”, 2012. – 17 с.
7. Філософський енциклопедичний словник / [відп. ред. Шинкарук В.І.]. – К. : Абрис, 2002. – 742 с.
8. Формування механізму управління конкурентоспроможним потенціалом промислових підприємств [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/upr-potenc/1481-formuvannya-mekhanizmu-upravlinnya-konkurentospromozhnim-potentsialom-promislovikh-pidpriemstv.html>