

УДК 338.24:334.716

Федірець О.В., к.е.н. доцент

Карюк О.М., Михалкова Н.В., магістранти

Полтавська державна аграрна академія

### **МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ У АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Статтю присвячено комплексному аналізу теоретичних та практичних аспектів механізму реалізації стратегічних рішень. Темі дослідження розкрито на основі проведених досліджень щодо головних умов та тенденцій реалізації стратегічних рішень в аграрних підприємствах України. Актуальність дослідження визначається тим, що стратегічні рішення відіграють ключову роль в забезпеченні успішної діяльності підприємств. Також встановлено, що в основі механізму реалізації стратегічних рішень має бути швидка і адекватна реакція підприємства на зміну умов функціонування. На підставі проведених досліджень запропоновано для аграрних підприємств впроваджувати систему збалансованих показників, яка дозволяє на перспективу сформулювати пропозиції, які дозволяють пов'язати стратегічні цілі підприємства з бізнес-процесами й повсякденними діями співробітників на кожному управлінському рівні, а також здійснювати контроль за реалізацією стратегії.

**Ключові слова:** стратегічні рішення, аграрне підприємство, стратегічні цілі, ефективність управління, система збалансованих показників.

Fedirets O., Karyuk O., Mikhalkova N.

### **MECHANISM OF REALIZATION OF STRATEGIC DECISIONS IN AGRARIAN ENTERPRISES**

The article is devoted to the complex analysis of theoretical and practical aspects of the mechanism of implementation of strategic decisions. The research topics are disclosed on the basis of conducted research on the main conditions and trends of strategic decisions in agrarian enterprises of Ukraine.

The relevance of the study is determined by the fact that strategic decisions play a key role in ensuring the success of enterprises. It is also established that the mechanism of implementation of strategic decisions should be a fast and adequate reaction of the enterprise to changing operating conditions. Based on the conducted researches, it is suggested for agrarian enterprises to introduce a system of balanced indicators, which allows to formulate in the future proposals that allow linking the strategic objectives of the enterprise with business processes and the daily actions of employees at each management level, as well as control the implementation of the strategy.

**Key words:** strategic decisions, agrarian enterprise, strategic goals, efficiency of management, system of balanced indicators.

Федирец О.В., Карюк О.Н., Михалкова Н.В.

### **МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В АГРАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

Статья посвящена комплексному анализу теоретических и практических аспектов механизма реализации стратегических решений. Темы исследования раскрыты на основе проведенных исследований относительно главных условий и тенденций реализации стратегических решений в аграрных предприятиях Украины. Актуальность исследования определяется тем, что стратегические решения играют ключевую роль в обеспечении успешной деятельности предприятий. Также установлено, что в основе механизма реализации стратегических решений должно быть быстрая и адекватная реакция предприятия на изменение условий функционирования. На основании проведенных исследований предложено для аграрных предприятий внедрять систему сбалансированных показателей, которая позволяет на перспективу сформулировать предложения, которые позволяют связать стратегические цели предприятия с бизнес-процессами и повседневными действиями сотрудников на каждом управленческом уровне, а также осуществлять контроль за реализацией стратегии.

**Ключевые слова:** стратегические решения, аграрное предприятие, стратегические цели, эффективность управления, система сбалансированных показателей.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Світова економічна криза, що усе сильніше впливає на українську економіку, у черговий раз підтверджує актуальність з'ясування акценту соціально-економічного розвитку країни в сфері вітчизняного агропромислового виробництва і його основи – аграрних підприємств. Обумовлена кризою помилкова орієнтація на короткострокові програми розвитку у своїй основі не здатні забезпечити їх економічний ріст, оскільки спрямовані винятково на локалізацію втрат у період кризи.

Таким чином, реалізація комплексних заходів не заперечує необхідність розробки стратегії перспективної політики економічного росту аграрних підприємств. При цьому сучасна світова економічна криза в силу своєї специфіки істотно ускладнює й без того непростий процес формування й реалізації стратегії перспективної політики економічного росту українських аграрних підприємств, які багато в чому розгубили свій виробничий потенціал і по цьому втратили конкурентоздатність на світовому ринку.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Аналізом і дослідженням основних питань реалізації стратегічних рішень займалися як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. Зокрема, теоретико-методологічні основи були закладені такими вітчизняними вченими як В.М. Нелеп [1], В.Д. Немцов [2], Л.Є. Довгань [2] інші, які досліджували у своїх працях ефективність різноманітних підходів та механізмів реалізації стратегічних рішень. У їхніх працях наведена значна кількість різних визначень цього поняття, які відображають ті чи інші його головні аспекти та особливості реалізації стратегічних рішень. Серед зарубіжних вчених, вагомий внесок у розроблення й удосконалення механізмів реалізації стратегічних рішень П. Друкер, М. Портер [3]. Однак, не дивлячись на значну кількість досліджень і досягнень науковців у даній сфері, проблема удосконалення механізму реалізації стратегічних рішень, особливо в аграрних підприємствах залишається недостатньо висвітленою і передбачає подальше вдосконалення

**Цілі статті.** Мета статті полягає у формуванні цілісного та ефективного механізму реалізації стратегічних рішень на основі теоретико-методологічних відомостей стратегічного планування та використання системи збалансованих показників з метою стабілізації діяльності і одержання необхідного поштовху для подальшого розвитку аграрного сектору країни

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Рішення проблеми розробки стратегії перспективної політики економічного росту – керування інвестиційними комплексами, створення інвестиційної інфраструктури й законодавчого забезпечення інвестиційних процесів неможливо поза реаліями й тенденціями сьогоденного світу, без аналізу процесів глобалізації світової економіки, з однієї сторони. З іншого боку, рішення розглянутої проблеми неможливо без детального дослідження методологічні основи розробки стратегії перспективної політики економічного росту аграрних підприємств.

Розвиток загальної стратегії підприємства в механізмі стратегічного керування за допомогою розробки комплексу приватних стратегій обумовлено, у першу чергу, масштабом підприємства, різноманітністю видів діяльності структурних одиниць, складною системою їхніх взаємозв'язків.

Під приватною стратегією розвитку підприємства нами визначено програму нею послідовних дій на перспективу певної глибини з урахуванням прийняттого ризику відповідно до встановленої мети розвитку й можливостями їхнього досягнення в окремій сфері або діяльності в рамках окремої структурної одиниці, що забезпечує ефективність діяльності підприємства в цілому (рис. 1).

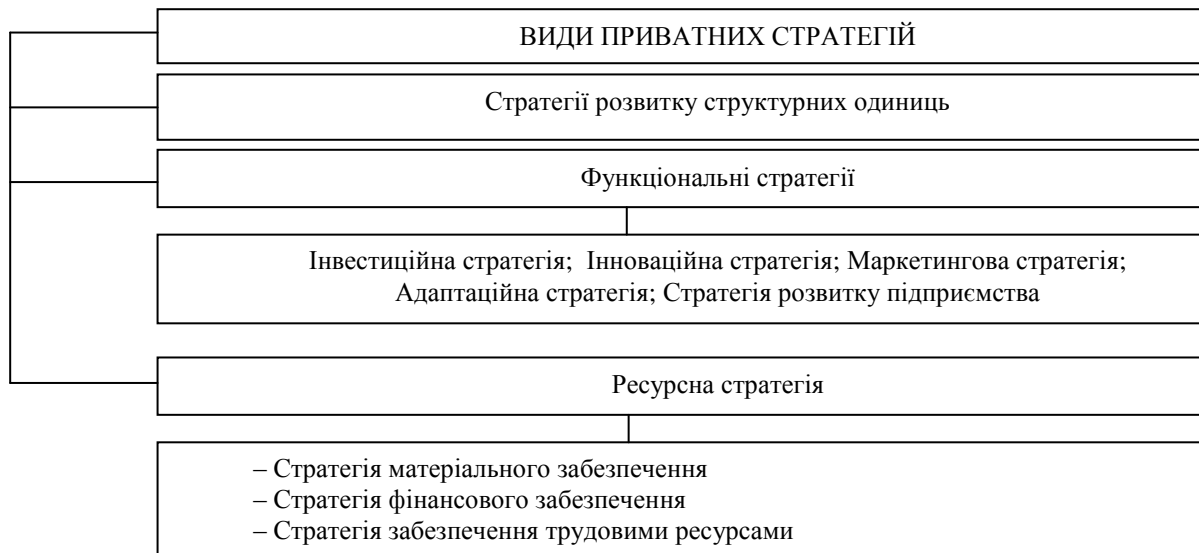


Рис. 1. Види приватних стратегій для аграрного підприємства  
Джерело: [опрацьовано автором на основі 1, 2]

Рішення завдань методології досліджень здобуває особливу актуальність тому що те, що робиться сьогодні в Україні виконавчими й законодавчими структурами в області інвестиційної політики розвитку аграрних підприємств, можна охарактеризувати як емпіричний підбір заходів, які в найкращому разі допомагає не так сильно відстати від сформованих стандартів і правил роботи на світових ринках.

Виходячи із цього, актуальним є обґрунтування методологічні основи розробки стратегії перспективної політики економічного росту аграрних підприємств. Алгоритм рішення досліджуваної проблеми представлений на рис. 2.



Рис. 2. Алгоритм розробки методологічних основ стратегії перспективної інвестиційної політики економічного росту аграрного підприємства  
Джерело: [власна розробка]

Розглянемо докладніше алгоритм розробки методологічних основ розробки стратегічних рішень. При рішенні даного наукового завдання дослідження теоретико-методологічних основ удосконалювання стратегій інвестування в економічних системах основна увага повинне приділятися питанням:

– вивчення методологічних принципів формування стратегії інвестування економічних систем;

- визначення основних тенденцій стратегічного інвестиційного розвитку аграрних підприємств в епоху глобалізації економіки;
- виявлення проблеми довгострокового економічного росту підприємства і пошук шляхів їхнього рішення.

При формуванні стратегії аграрного підприємства основна увага повинне бути приділена:

- розробці механізму трансформації концептуальних положень перспективної інвестиційної політики в стратегічні напрямки діяльності підприємства;
- визначенню стратегічних напрямків формування й засобів раціонального використання інвестиційних ресурсів;
- розробці системи організаційно-економічних заходів щодо забезпечення реалізації інвестиційної стратегії аграрного підприємства.

Формування тактичних схем реалізації економічного росту аграрного підприємства припускає:

- моніторинг і прогнозування інвестиційної ринкової кон'юнктури;
- формування інвестиційного портфелю для реалізації економічного росту аграрних підприємств;
- оцінку ефективності реалізації етапів економічного росту підприємства.

При вивченні методологічних принципів формування стратегії інвестування економічних систем стосовно аграрних підприємств було проведено ієрархічне структурування можливих видів і варіантів стратегії аграрного підприємства.

В основі ієрархічного розгляду стратегії інвестування аграрних підприємств лежить дослідження восьми ключових напрямків стратегій: товарно-ринкової; ресурсно-ринкової; технологічної; інтеграційної; фінансово-інвестиційної; соціальної стратегії; стратегії керування; стратегії реструктуризації. Розглядаючи проблему формування стратегії перспективної інвестиційної політики економічного росту аграрних підприємств необхідно відштовхуватися від:

- первісний склад портфелю виробничих замовлень;
- вибору оптимального типу портфелю замовлень;
- оцінки прийнятності сполучення ризику й прибутковості портфелю виробничих замовлень;
- обраної схеми динаміки керування портфелем замовлень.

Пропонована схема демонструє, що спочатку на основі місії, з урахуванням бачення, а також аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища підприємству потрібно визначити варті перед ним стратегічні цілі. Чого не вистачає в даному стандартному алгоритмі, чи враховані в ньому цінності всього підприємства розглянемо далі. У аграрних підприємствах зложилася певна культура, є свої цінності, які теж потрібно враховувати при визначенні стратегічних цілей.

Виникає питання: а чим корпоративні цінності аграрних підприємств відрізняються від існуючих в інших підприємствах. Найчастіше проблема з'являється уже в процесі її визначення, оскільки вони прописуються формально, іноді просто запозичаються в інших підприємств, а виходить, не приносять належного ефекту. У деяких сільськогосподарських підприємств ситуація ускладнюється ще й тим, що керівники самі їх не дотримуються, а це негативно впливає на співробітників [1, с. 148].

Важливо, щоб прописані цінності були в'язані з місією й баченням підприємства, відповідали персональним цінностям генерального директора й власників.

На сьогоднішній день останні вже розуміють, що наявність управлінської команди однодумців, що розділяють місію підприємства і його цінності, а також дотримуються їх у своїй щоденній діяльності, створює сильну корпоративну культуру й сприяє мотивації самих топ-менеджерів.

У цінностях аграрного підприємства повинне відбиватися те, чим співробітники могли б пишатися, що будить енергію, ентузіазм й утримує їх на підприємстві й без чого ви як керівник не змогли б у ній працювати.

Крім того, треба декомпонувати цінності на рівень співробітників до стандартів

поводження й прописати їх у корпоративному стандарті. Необхідне визначити, які нові ключові компетенції буде потрібно створити для участі в самих перспективних ринках майбутнього, а які нові ключові компетенції і для захисту, збереження й розширення переваг компанії на нинішніх ринках.

Гарним інструментом для вибудовування збалансованих взаємозалежних між собою цілей є BSC – система збалансованих показників. BSC (balanced scorecard), або система збалансованих показників (СЗП) – це інструмент реалізації стратегії. СЗП служить інструментом стратегічного й оперативного керування, що дозволяє зв'язати стратегічні цілі компанії з бізнес-процесами й повсякденними діями співробітників на кожному рівні керування, а також здійснювати контроль за реалізацією стратегії [3].

Проведемо дослідження з побудови стратегічної карти по плануванню збільшення продажів у аграрному підприємстві. Вона повинна бути направлена на довгостроковий кінцевий результат і представляти систему причинно-наслідкових зв'язків (рис. 3).



Рис. 3. Стратегічна карта аграрного підприємства

Джерело: [власна розробка]

Щоб визначити, наскільки ефективно працює організація або її підрозділи, тільки фінансових показників недостатньо, оскільки вони відбивають ефективність роботи компанії в минулому, не дозволяючи діагностувати й ліквідувати виникаючі проблеми «у режимі реального часу».

СЗП – корисний інструмент для власника й для контролю ради директорів та топ-менеджерів. Вітчизняні компанії у своїй практиці найчастіше розробляють СЗП у вигляді таблиці цілей і показників, однак, на наш погляд, більше корисним буде побудова стратегічної карти. СЗП, виражена у вигляді таблиці цілей і показників. Вона необхідна, але на другому етапі, тобто після побудови стратегічної карти компанії.

Таким чином, підсумовуючи вище викладене, можна сказати, що серед існуючих методів формування стратегії оптимальним варіантом є використання збалансованої системи показників, яка не тільки спрямована на підвищення операційної ефективності (покращення якості продукції, зменшення часу обробки замовлення, тривалості виробничого циклу, зменшення вартості тощо), а й є інструментом управління стратегією.

**Висновки.** Узагальнюючи, можна зазначити, що збалансована система показників надає організації зовсім новий інструмент управління, який дає змогу переводити бачення організації та її стратегію в набір взаємозв'язаних збалансованих показників, що оцінюють критичні фактори не тільки поточного, а й майбутнього розвитку організації.

Для аграрних підприємств характерний високий рівень ціновий конкуренції, і дуже важливо розвивати диференціацію й пропозицію найвищої якості. Стратегічна карта допоможе позначити взаємозв'язок всіх процесів на підприємстві для досягнення цих цілей. Підтримка операційної ефективності вимагає значних ресурсів. В умовах же обмеженого ресурсного забезпечення необхідно чітко виділяти ключові проекти й управляти їх своєчасним виконанням. Ця робота одержує «основу» за умови якісно впровадженої збалансованої системи показників.

Високе інвестиційне навантаження в аграрних підприємствах змушує впроваджувати системи бюджетування й фінансового планування, які повинні бути інтегровані із процесами стратегічного керування економічного росту всього підприємства. Отже, розроблена та досліджена збалансована система показників вирішує ці завдання.

#### Список використаних джерел:

1. Нелеп В.М. Планування на аграрному підприємстві: [підруч. для студентів вищих навчальних закладів] / В.М. Нелеп. – К.: КНЕУ, 2000 – 475 с.
2. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: [навч. посібник] / В.Д. Немцов, Л.С. Довгань. – К.: Експрес-Поліграф, 2011. – 560 с.
3. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Майкл Е. Портер; [Пер. с англ. А.Олійник, Р.Сільський]. – К.: Основи, 1998. – 390 с.

*Рецензент д.е.н., професор Махмудов Х.З.*

УДК 33.334.02

Шульженко І.В., к.е.н., доцент

Кудря В.В., Хоменко В.В., магістранти

Полтавської державної аграрної академії

### ЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Етичні аспекти прийняття управлінських рішень керівниками сучасних підприємств відіграють важливу роль в сучасних умовах господарювання. Це пов'язано з підвищенням уваги до питань корпоративної соціальної відповідальності, зокрема її екологічної складової. У зовнішньому середовищі соціально-екологічна відповідальність тісно пов'язана з етичними нормами бізнесу, які доповнюють систему природоохоронних норм і вимог, встановлених в законодавстві. У внутрішньому – це прийняття відповідних управлінських рішень, які запроваджують принципи «зеленого офісу».

**Ключові слова:** управлінські рішення, етичні проблеми, соціальна відповідальність, «зелений офіс», екологічна відповідальність.

Shulzhenko I., Kudria V., Khomenko V.

### ETHICAL ASPECTS OF MANAGEMENT DECISIONS

The ethical aspects of management decisions, concluded by the modern enterprises' managers, play an important role in the contemporary economic conditions. It connects with the increased attention to the corporate social responsibility issues, in particular to its ecological component. In the external surrounding, social and