

проблему затрат в поєднанні з комплексним підходом до визначення загальних напрямів виробничої і збутової діяльності.

**Перспективи подальших досліджень.** Дане дослідження не вичерпує всіх аспектів обраної теми. Перспективним залишається розробка маркетингової системи, яка є базою для прийняття управлінських рішень щодо основних затрат у кожному підрозділі підприємства за окремими статтями та елементами.

#### Література

1. Агаларова Е. Г., Дыкань Ю. А. Принципы формирования маркетинговой стратегии предприятия // Молодой ученый. — 2013. — №12. — С. 216–218.
2. Брагинец Н. В., Ткаченко В. Г., Богачёв В. И. Основы маркетинговой деятельности фирмы: Учебное пособие. – Луганск: Знання, 2000. – 26 с.
3. Гончаров В. Н. Предпринимательская деятельность в Украине / В. Н. Гончаров, Г. В. Саенко. – Луганск: ЛГПУ им. Тараса Шевченко, 2000. – 184 с.
4. Зубець М. В. Інноваційно-випереджувальна модель якісного розвитку агропромислового виробництва / М. В. Зубець, П. Т. Саблук, С. О. Тивончук // Економіка АПК. – 2008. – № 12. – С. 3–8.
5. Островський П. І. Аграрний маркетинг. Навчальний посібник / П. І. Островський – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 224 с.

#### References

- Agalarova, E. G., Dykan', Yu. A. (2013). Printsipy formirovaniya marketingovoy strategii predpriyatiya // Molodoy uchenyy. 12, 216–218. (in Russian).
- Braginets, N. V., Tkachenko, V. G., Bogachev, V. I. (2000). Osnovy marketingovoy deyatel'nosti firmy: Uchebnoe posobie. – Lugansk: Znannya, 26. (in Russian).
- Goncharov, V. N. (2000). Predprinimatel'skaya deyatel'nost' v Ukraine / V. N. Goncharov, G. V. Saenko. – Lugansk: LGPU im. Tarasa Shevchenko, 184. (in Russian).
- Zubets', M. V. (2008). Innovatsiyno-viperedzhuval'na model' yakisnogo rozvitku agropromislovogo virobnitstva / M. V. Zubets', P. T. Sabluk, S. O. Tivonchuk // Ekonomika APK. 12, 3–8. (in Ukrainian).
- Ostrovskiy, P. I. (2006). Agrarniy marketing. Navchal'niy posibnik / P. I. Ostrovskiy – K.: Tsentr navchal'noi literaturi, 224. (in Ukrainian).

*Стаття надійшла до редакції 27.03.2016*

УДК 631.157:619

**Лаврів П. Ю.**, к. вет. н., доцент, **Левківський Д. М.**, к. вет. н., доцент,

**Шекель В. Ф.**, к. вет. н., доцент, **Гункевич М. Б.**, к. е. н., асистент ©

*Львівський національний університет ветеринарної медицини  
та біотехнологій імені С. З. Гжицького*

*Львівський національний університет імені Івана Франка*

### **РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ**

*У даній статті розглядаються особливості застосування різних компонентів стратегічного управління, а також роль стратегічного мислення менеджерів вищої ланки керівництва у діяльності підприємств ветеринарної медицини.*

*Досягнення комерційного успіху та створення конкурентних переваг підприємств ветеринарної медицини неможливе без раціонального застосування системного стратегічного управління. Останнє ж відповідно до швидкоплинних змін сучасного розвитку ринкових відносин вимагає від керівництва підприємств використання не лише певних компонентів стратегічного управління, але й перелаштування вищої ланки менеджерів на постійне стратегічне мислення, що і виступатиме запорукою досягнення планового рівня прибутковості та конкурентоздатності компанії.*

**Ключові слова:** *стратегічний менеджмент, типи стратегічного управління, стратегічне мислення, ветеринарна медицина.*

© Лаврів П. Ю., Левківський Д. М., Шекель В. Ф., Гункевич М. Б., 2016

УДК 631.157:619

**Лаврив П. Ю.**, к. вет. н., доцент, **Левківський Д. М.**, к. вет. н., доцент,  
**Шекель В. Ф.**, к. вет. н., доцент, **Гункевич М. Б.**, к. е. н., асистент  
*Львовский национальный университет ветеринарной медицины  
и биотехнологий имени С. З. Гжицкого  
Львовский национальный университет имени Ивана Франко*

### **РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ВЕТЕРИНАРНОЙ МЕДИЦИНЫ**

*В этой статье рассматриваются особенности использования разных компонентов стратегического управления, а также роль стратегического мышления менеджеров высшей ячейки руководства в деятельности предприятий ветеринарной медицины.*

*Достижения коммерческого успеха и создания конкурентных преимуществ предприятий ветеринарной медицины невозможно без рационального применения системного стратегического управления. Последнее же в соответствии с быстрых изменений современного развития рыночных отношений требует от руководства предприятий использование не только определенных компонентов стратегического управления, но и перестройки высшего звена менеджеров на постоянное стратегическое мышление, и выступать залогом достижения планового уровня доходности и конкурентоспособности компании.*

**Ключевые слова:** *стратегический менеджмент, типы стратегического управления, стратегическое мышление, ветеринарная медицина.*

UDC 631.157:619

**Lavriv P., Levkivskiy D., Shekel V., Hunkevych M.**  
*Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies named  
after S. Z. Gzhytskyj  
Ivan Franko Lviv National University*

### **ROLE OF THE STRATEGIC MANAGEMENT IN ENTERPRISES OF VETERINARY MEDICINE**

*This article discusses especially the use of different components of the strategic management and role of the strategic thinking senior managers of enterprises in veterinary medicine.*

*Achieving commercial success and create competitive advantage Veterinary Medicine impossible without rational application of the system of strategic management. The latter is under the fast changing modern development of market relations requires management companies use not only certain components of strategic management, but also senior managers perelashuvannya permanent strategic thinking, and act as the key to achieving the planned level of profitability and competitiveness of the company.*

**Key words:** *strategic management, types of strategic management, strategic thinking, veterinary medicine.*

**Вступ.** Стратегічне системне управління сьогодні можна сміливо вважати однією з найважливіших функцій менеджменту, використовуючи яку вище керівництво підприємств основну увагу приділяє своєчасному та ефективному реагуванню на зовнішні зміни. Такий тип управління передбачає визначення пріоритетних завдань та позицій на перспективу, перерозподіл ресурсів організації для досягнення мети, а також створення центрів керівництва кожною стратегічною ціллю. В процесі стратегічного управління організація може послуговуватися декількома його видами залежно від умов зовнішнього та внутрішнього підприємницького середовища, які можуть бути застосовані також і для комерційних цілей установ ветеринарної медицини зокрема та характерні для всієї галузі державної ветеринарної медицини загалом.

**Постановка завдання.** Відповідно до окресленої проблеми сформульовано завдання проаналізувати різні типи стратегічного управління, які можуть бути використані в практиці діяльності ветеринарних підприємств.

**Результати.** Термін «стратегічний менеджмент» був введений в обіг у 60–70-х рр. XX ст. для того, щоб відображати відмінність управління, що здійснюється на вищому рівні, від поточного управління на рівні виробництва.

Спроба узагальнення й осмислення проведених досліджень у сфері стратегічного менеджменту знайшла свій початок у роботі «Школи стратегій» Г. Мінцбергом, Б. Альстрендом і Д. Лемпелом [4]. Вони визначили основні наукові школи й дали визначення, що описують парадигми та принципове бачення їхніми прихильниками стратегічного управління як процесу.

Слід наголосити на тому, що стратегічне управління внесло суттєві корективи в методи менеджменту, відкидаючи можливість керування діяльністю підприємства виходячи з екстраполяції минулих тенденцій. Тобто фактично виникла необхідність вносити стратегічні корективи в поставлені завдання згідно зі змінами на ринку, аж до можливості прогнозування виходу на ринок інших товарів. Ця управлінська концепція зробила акцент на умовах ринку, особливо на умовах конкуренції та збуту як на критерії управління [2].

Основою стратегічного управління є стратегія – створення унікальної й вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності. Якби була тільки одна ідеальна позиція, не було б ніякої потреби в стратегії [3].

Генрі Мінцберг – професор менеджменту Макгілльського університету в Монреалі, виділяє 5 визначень стратегії: стратегія як план – система послідовних дій; стратегія як позиція – визначення положення організації в зовнішньому середовищі і щодо своїх головних конкурентів; стратегія як «спритний прийом»; стратегія як принцип поведінки; стратегія як перспектива [1].

Провівши фундаментальне дослідження з вивчення праці керівників вищої ланки, Г. Мінцберг називає три основні способи дій при формулюванні стратегії організації, що визначаються особистістю і системою цінностей вищого керівництва: підприємницький, адаптивний і плановий – табл. 1.

Таблиця 1

### Характеристика типів стратегічного управління

[авторська розробка]

Тип стратегії	Характеристика
Підприємницький	Стратегія формулюється однією сильною особистістю, при цьому робиться також акцент на можливостях існування вторинних проблем. Напрямки стратегічного розвитку підприємства визначаються, при такому способі дій, власним баченням засновника компанії, домінуюча мета якого – зростання і розвиток організації.
Адаптивний	Характеризується в більшій мірі оперативним вирішенням існуючих проблем, ніж пошуком нових можливостей. Стратегія розробляється фрагментарно, спрямовуючи рух компанії крок за кроком та забезпечуючи незначний, проте передбачуваний щорічний прибуток. Процес розробки стратегії може бути спонтанним або керованим, а самі ж стратегії можуть вирости з динамізму підприємства, стосуючись більшого числа людей. Такий спосіб дій типовий для багатьох великих корпорацій.
Плановий	Стратегічне управління перебуває як в активному пошуку нових можливостей, так і в оперативному вирішенні існуючих проблем. У процесі прийняття стратегічних рішень використовується системний, комплексний аналіз. Цей підхід розглядає стратегію як процес планування, однак виходячи з того, що за встановленням стратегії слідує її подальша реалізація. Така класична модель припускає наявність централізованого штату і націлена на досягнення відповідного стратегічного стану або реалізацію портфельної стратегії.

Відзначимо, що менеджери вищої ланки часто зустрічаються з парадоксом стратегічного управління. З однієї сторони, їхнім обов'язком є забезпечення

ефективності функціонування підприємства й одержання очікуваного прибутку, однак з іншої сторони вони повинні бути здатними здійснити швидкий маневр під впливом неочікуваних зовнішніх загроз чи можливостей. Таким чином, спостерігається чимало ситуацій, коли багато керівників, що процвітали, в забезпеченні ефективного функціонування підприємства, виявляються більш пасивними і менше підготовленими до змін зовнішнього середовища. Тоді як частина менеджерів вищої ланки управління, які досягли гнучкості й адаптивності своїх компаній до зовнішнього підприємницького середовища, не гарантують виживання фірми в конкурентній боротьбі, якщо вони ігнорують проблеми функціонування. Тобто, для успішного управління організацією ці два аспекти повинні бути збалансовані.

У цілому ж дослідження показують, що використання окремих елементів стратегічного управління не може принести максимально корисного ефекту для організації, якщо вона не буде повністю стратегічно орієнтованою, тобто такою, де стратегічне мислення є основою і принциповою настановою в діяльності всього персоналу і, найперше, вищого керівництва.

Стратегічно орієнтоване підприємство має суттєві переваги порівняно з «нестратегічними» компаніями, а саме:

- можливість мінімізації негативних наслідків змін, що відбуваються, а також вплив чинника «невизначеності майбутнього»;
- можливість врахування об'єктивних (зовнішніх та внутрішніх) факторів, що формують зміни, а також зосередження на вивченні цих факторів;
- можливість отримання необхідної інформаційної бази для прийняття стратегічних і тактичних рішень;
- спрощення роботи для забезпечення довго- та короткострокової ефективності та прибутковості;
- становлення фірми більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань;
- полегшення можливості встановлення системи стимулювання праці персоналу, спрямованої на розвиток гнучкості й пристосованості підприємства та окремих його підсистем до змін зовнішнього й внутрішнього середовища.

Отже, можна стверджувати, що ефективне стратегічне управління вимагає розвитку стратегічного мислення керівництва. Щоб стати конкурентоздатними у динамічному середовищі підприємства повинні не лише розробляти стратегії і плани дій щодо їх виконання. В сучасних умовах розвитку ринку стійка конкурентна перевага визначається не тим, наскільки цілеспрямовано компанія виконує розроблену стратегію, а поєднанням багатьох стратегічних дій, при чому централізоване виконання стратегії радше обмежує інтелектуальну свободу та розвиток ініціативи, гальмуючи тим самим розвиток всього підприємства.

Стратегічне мислення означає трансформацію або зміну конфігурації нашого усталеного мислення. Основою характеристикою цієї зміни є усвідомлення мети розвитку підприємства та способів її досягнення, створення необхідності спостереження за зовнішнім і внутрішнім середовищем, формування стратегій і рішень, що з них випливають, а також налагодження діяльності з метою їх здійснення.

Можна виокремити такі основні переваги стратегічного мислення:

- забезпечення єдності думки і дії, поєднання тих, хто проявляє ініціативу не тільки на етапі розумової роботи (мислення), але й на етапі дій, що забезпечує їх стратегічний успіх;
- усвідомлення управлінської ієрархії та послідовності встановлення пріоритетів;
- орієнтація на розпізнавання та адекватне реагування на зміни в середовищі, а також ідентифікацію нових можливостей та потенційних загроз;
- логічне обґрунтування форм і методів залучення та напрямів використання інвестицій та персоналу відповідної кваліфікації для забезпечення довгострокового розвитку;

- координація стратегічних і поточних, функціональних та виробничих, аналітично-планових і виконавських напрямів діяльності;
- усвідомлення можливостей і масштабів впливу організації на формування середовища, а не лише реагування на його зміни;
- орієнтація на керівництво процесами розвитку підприємства у довгостроковому періоді завдяки формуванню відповідної системи стратегічного управління, що виявляється у налаштованості та ініціювання і оголошення процесу змін, а не на захист старого і його наслідування.

**Висновок.** Досягнення комерційного успіху та створення конкурентних переваг підприємств ветеринарної медицини неможливе без раціонального застосування системного стратегічного управління. Останнє ж відповідно до швидкоплинних змін сучасного розвитку ринкових відносин вимагає від керівництва підприємств використання не лише певних компонентів стратегічного управління, але й перелаштування вищої ланки менеджерів на постійне стратегічне мислення, що і виступатиме запорукою досягнення планового рівня прибутковості та конкурентоздатності компанії.

#### Література

1. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Д. Лэмпел. – Спб.: Питер, 2000.
2. Писаревський І.М. / Стратегічний менеджмент// І.М. Писаревський, О.М.Тищенко, М.М. Покоłodна, Н.Б. Петрова: Підручник; ред. Аляб'єв; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2009. – 287 с.
3. Портер М.Е. Конкуренция. / М.Е. Портер. – М.: Вильямс, 2001. – 495 с.
4. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. / З.Є. Шершньова – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

#### References

- Mintzberg, G. (2000). Shkolyi strategiy / G. Mintzberg, B. Alstrend, D. Lempel. – Spb.: Piter, 2000. (in Russian).
- Pysarevskiy, I. M. (2009). Stratehichnyi menedzhment // I. M. Pysarevskiy, O. M. Tyshchenko, M. M. Pokolodna, N. B. Petrova: Pidruchnyk; red. Aliabiev; Khark. nats. akad. misk. hosp-va. – Kh.: KhNAMH, 2009. – 287 s. (in Ukrainian).
- Porter, M. E. (2001). Konkurentsya / M. E. Porter. – M.: Vyliams, 495. (in Ukrainian).
- Shershnyova, Z. Ye. (2004). Stratehichne upravlinnia: Pidruchnyk. / Z. Ye. Shershnyova – 2-he vyd., pererob. i dop. – K.: KNEU, 699. (in Ukrainian).

*Стаття надійшла до редакції 18.04.2016*

УДК 330.354:636.4

**Минів Р. М.**, к. е. н., доцент<sup>©</sup>

*Львівський національний університет  
ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького*

### ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СВИНАРСТВА В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

*Закріпивши зростання поголів'я свиней у 2013 р. та провівши розрахунки, варто прогнозувати його зростання в сільськогосподарських підприємствах України у 2020 р. до 5077,8 тис. голів, що у 1,36 раза більше, ніж у 2014 році. Ми прогнозуємо, що поголів'я свиней в сільськогосподарських підприємствах Львівщини у 2020 р. збільшиться в 1,96 раза до показника 2014 р. і складе 340,0 тис. голів. За нашими прогнозами, в Україні в найближчі роки виробництво свинини зростатиме, щоб задовольнити внутрішній попит країни, і в сільськогосподарських підприємствах у 2020 році має скласти 553,8 тис. тонн. Виробництво свинини на Львівщині може і повинно стати конкурентоздатним, щоб з імпортера воно перетворилося на експортера цього виду м'яса. За рахунок використання сучасних технологій та*