

УДК 330.341:631.1
JEL L10, O 13, Q13

DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2021.46.0.4606>

ТЕНДЕНЦІЇ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ПІДПРИЄМСТВАХ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ

Тетяна Воронько-Невіднича, Сергій Биченко, Наталія Прокопенко, Юлія
Каплун

*Полтавський державний аграрний університет
36003, Полтава, вул. Сквороди 1/3*

e-mail: tetiana.voronko-nevidnycha@pdaa.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2427-7218>;

e-mail: serhii.bychenko@st.pdaa.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0908-2324>

e-mail: yuliia.kaplun@st.pdaa.edu.ua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7952-3060>;

e-mail: nataliia.o.prokopenko@st.pdaa.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4135-2892>

Анотація. Стаття присвячена основним тенденціям, що визначають розвиток стратегічного управління у підприємствах агропродовольчої сфери. Доведено, що сучасні умови господарювання, невизначеність зовнішнього середовища, вимагають від керівництва суб'єктів підприємницької діяльності стратегічного бачення, оперативного реагування на динамічні ринкові трансформації та наявність деталізованого плану досягнення цілей господарювання. Одночасно, обґрунтовано, що світові тенденції розвитку агропродовольчої сфери потрібно враховувати господарюючим суб'єктам під час формування їх стратегії та забезпечення стратегічного управління з метою результативного функціонування. У дослідженні акцентовано увагу на міграційних процесах, кількості населення у сільській місцевості, значенні агропродовольчої сфери у структурі вітчизняної економіки, експортному потенціалі, фінансових результатах господарювання тощо.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, підприємство, розвиток, агропродовольча сфера.

Постановка проблеми. Дослідженням характерних тенденцій, що визначають розвиток та необхідність більш ширшого впровадження стратегічного управління в підприємствах агропродовольчої сфери присвячені праці О. Гуторова, М. Зось-Кіора, Ю. Лопатинського, Ю. Лупенка, М. Маліка, О. Ходаківської, О. Шпикуляка, В. Яценка та інших науковців.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У нормативних документах зазначено, що візією наряду агропродовольчої сфери на період до 2030 р. є Україна, як один з глобальних центрів продовольчої безпеки, світовий лідер з постачання продуктів харчування з високою доданою вартістю та технологічно інтенсивних сервісів для агропромислового сектору [8].

Як зауважують фахівці, АПК – чи не єдина галузь економіки країни, яка ефективно працює, забезпечує близько 20 % ВВП. Така тенденція не тільки зберігатиметься, але й зростатиме. Вже прораховано, що найближчі 5–7 років економічний показник впливу АПК в економіці становитиме понад 40 % [7].

Обґрунтовано, що агропродовольчий ринок характеризується низкою ознак, які принципово відрізняють його від інших. З одного боку, найважливішими його характеристиками є соціальна спрямованість і значущість, стан цього ринку характеризує рівень розвитку суспільства; з іншого боку, саме кінцеві споживачі, тобто їхні потреби та можливості, визначають напрямок розвитку агропродовольчого ринку [1; 5; 10; 11].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Визнаючи фундаментальний внесок зазначених науковців у формуванні теоретичних та прикладних аспектів щодо розвитку агропродовольчої сфери за сучасних умов та ролі її інституційного забезпечення в активізації розвитку суб'єктів господарювання, впровадження стратегічного управління, треба зазначити, що результати проведених наукових розвідок не у повній мірі дозволяють задовольнити потреби теорії і практики забезпечення відповідного рівня стратегічного управління агропідприємствами. Саме тому дослідження присвячене характерним тенденціям, що визначають потребу в розвитку та ширшому впровадженню стратегічного управління підприємствами за сучасних умов.

Постановка завдання – розкриття характерних тенденцій, що за сучасних умов визначають потребу в стратегічному управлінні на рівні окремого суб'єкта господарювання та визначають напрями розвитку агропродовольчої сфери.

Методи дослідження. Під час виконання роботи було застосовано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналізу, синтезу – для попереднього аналізу з формуванням проблеми, визначенням цілей, для дослідження особливостей розвитку агропродовольчої сфери; пояснення – для обґрунтування теоретичних досліджень і методичних підходів формування і реалізації стратегічного управління тощо.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні умови господарювання, невизначеність зовнішнього середовища, вимагають від керівництва суб'єктів підприємницької діяльності стратегічного бачення, оперативного реагування на динамічні ринкові трансформації та наявність деталізованого плану досягнення цілей господарювання.

На сьогодні для більшості підприємств агропродовольчої сфери надактуальним є питання забезпечення результативного функціонування на ринку й необхідного рівня прибутковості. Досягти цього можливо за умов сформованого плану заходів, реалізація яких дозволяє досягнути кінцевої мети. Для результату в коротко- та довгостроковому періодах, менеджери повинні розвивати ресурси та можливості, необхідні для отримання та збереження конкурентних переваг на ринку. Для суб'єктів господарювання забезпечення згаданих характеристик здатна реалізувати система стратегічного управління, що наразі є основою менеджменту та ключовим засобом для реалізації цілей.

Відповідно, недостатні управлінські знання на рівні функціонування окремого підприємства, відсутність чіткого розуміння сутності ринкових трансформацій та конкуренції можуть призвести як до загроз втрати значної частини прибутку, недоотримання певної його частини, так і до припинення існування підприємства у перспективі. Тому, є очевидним, що один із напрямків, який сприяє підприємствам агропродовольчої сфери результативно функціонувати, – це використання інструментів стратегічного управління.

Дослідники зазначають, що на сьогодні причинами впровадження невдалих стратегій підприємствами агропродовольчої сфери можуть стати: непорозуміння серед

менеджменту компанії; невідповідність організаційної структури та обраної стратегії; відсутність оперативної моніторингової діяльності; некомпетентне дослідження питань стосовно використання ресурсів; недостатній рівень колективної відповідальності; нерішучість керівництва стосовно нових змін; відсутність достатньої кваліфікації та досвіду керівництва у сфері стратегічного управління; неефективна діяльність маркетингового, логістичного, збутового напрямків; недостатній рівень врахування чинника сезонних коливань під час реалізації продукції; великий обсяг витрат тощо.

Зазначимо, що наявність стратегії не може свідчити про те, що стратегічне управління реалізується на достатньому рівні. До того ж, формальне існування стратегічного менеджменту не може у повній мірі нівелювати ймовірні негативні тенденції. Саме тому одним із обов'язкових елементів впровадження стратегічного управління є аналіз зовнішнього середовища.

Відповідно, необхідною складовою у процесі визначення та вивчення напрямів розвитку вітчизняної агропродовольчої сфери в цілому та необхідності результативного впровадження стратегічного управління підприємствами, є ідентифікація та формулювання відповідних тенденцій.

З метою більш детального дослідження та виокремлення характерних особливостей впровадження стратегічного управління підприємствами агропродовольчої сфери пропонуємо спершу проаналізувати фінансові результати до оподаткування за видами економічної діяльності в Україні за останні десять років, що подані у табл. 1.

За здійсненими розрахунками даних табл. 1 спостерігаємо стрімкий спад у 2014 р. за всіма видами економічної діяльності. Цей рік є визначним для України, адже характеризується конфліктом на Донбасі та кризою в країні. Варто зауважити, про різке падіння промислового виробництва та згорання металургійного експорту, що спричинило прискорену реструктуризацію економіки України та як наслідок – підвищення значення аграрного сектору в її структурі та експорті.

Таблиця 1

Динаміка фінансових результатів до оподаткування за видами економічної діяльності в Україні, 2010-2020 рр., млн. грн

Показники	Роки										2020 р. до 2010 р., %	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019		2020
Усього	58334,0	122210,0	101884,7	29283,2	-523587,0	-340126,6	-22201,5	274831,6	429129,3	664849,8	303219,3	519,8
в т. ч. сільське, лісове та рибне господарство	17291,8	25565,9	26992,7	15147,3	21667,4	103137,6	91105,5	69344,1	71478,5	94041,4	82230,6	475,5

Джерело: [2]

Статистичні дані вказують, що у 2014 р. промисловість, будівництво, торгівля та транспорт демонстрували однозначне падіння, одночасно з цим, агропродовольча сфера не тільки утримувала свої позиції, але й нарощувала обсяги виробництва та експорту, збільшувала ціни на продукцію, і забезпечила стрімке зростання до 2015 р. Період з 2015-2020 рр. окремі галузі поступово відновили свої позиції, у свою чергу, агропродовольча сфера відзначається невеликим спадом, однак займає позицію найбільш стабільної та стійкої галузі України.

Безумовно, агропродовольча сфера є однією з бюджетоформуючих в країні та створює значну частку валової доданої вартості. Однією із причин цього явища є безперервне зростання світового попиту на продовольчі продукти та альтернативну енергетику. А отже, значна частка продукції відходить на експорт, тому необхідно виявити запити національного та міжнародного ринків з метою задоволення потреб споживачів.

Згідно зі статистикою, аграрний експорт за 2020 р. складає 45 % всього експорту України (\$22 млрд). Агропродукція продається до 175 країн, при цьому 1/3 виробленої продукції залишається в Україні, а 2/3 експортується [6].

У загальній структурі експорту за 2020 р. найбільше зросли поставки продукції категорії жири та олії – на 22 % до 5,8 млрд. \$. Поставки готової продукції збільшились на 4 % до 3,4 млрд. \$, тоді як поставки продукції тваринництва скоротились на 7 % і склали 1,2 млрд. \$. Експорт продукції рослинництва зменшився на 8 % і склав 11,9 млрд. \$.

За допомогою рис. 1 розглянемо найбільших імпортерів української продукції у 2020 році.

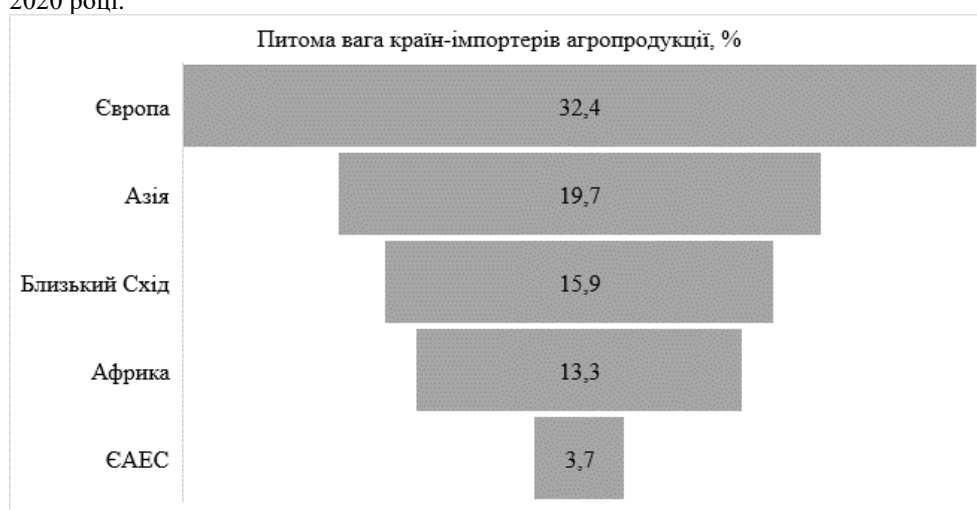


Рис. 1. Найбільші імпортери української аграрної продукції у 2020 р., %

Джерело: [2]

Отже, країни Європи мають найбільшу питому вагу імпорту аграрної продукції (32,4 %), у грошовому виразі імпорт складає \$ 7 млрд. 185 млн, 2 місце займає країни Азії – 19,7 % або \$ 4 млрд. 373 млн, 3 місце – країни Близького Сходу – 15,9 % або \$ 3 млрд. 522 млн, 4 місце за країнами Африки – 13,3 % або \$ 2 млрд. 945 млн, 5 місце – країни Євразійської економічної зони – 3,7 % або \$ 814,7 млн відповідно [3].

Очевидно, що стратегічними напрямками зовнішньоекономічного розвитку агропродовольчої сфери мають стати диверсифікація пропозиції продукції з високою доданою вартістю, підвищення якості продукції в цілому та збільшення експортного потенціалу.

Іншою вагомою тенденцією, яка має як коротко-, так і довготермінові наслідки для вітчизняної агропродовольчої сфери, є міграційні процеси в цілому, та кількість населення у сільській місцевості, зокрема.

Статистичні дані вказують, що понад 55 % населення світу проживало в містах, тоді як ще півстоліття тому цей показник становив 30 %, до 2030 р. частка городян збільшиться до 60 % світового населення, а до 2050 р. городянами будуть 68 % населення (2/3 жителів планети). Майже половина міських жителів у світі проживає у відносно невеликих населених пунктах (менше ніж 500 тис. жителів), водночас близько 1/8 населення живе у 28 мегаполісах із населенням понад 10 млн. жителів [12].

Розрахунки свідчать, що рівень повернення населення у сільську місцевість знизився із 85 % до 23 % [4].

До того ж, в Україні процес урбанізації відбувається попри стрімке зниження кількості населення в цілому. Розглянемо динаміку міського на сільського населення в Україні за 2010-2020 рр.(табл. 2).

Так, аналізуючи дані, наведені у табл. 2, з'ясуємо, що ситуація із наявним населенням у країні подібна до загальносвітових тенденцій. Зокрема, за досліджуваній період кількість наявного населення зменшилася з 45778534 осіб у 2010 р. до 41588354 осіб у 2020 р., тобто скорочення складає 4190180 осіб, у тому числі міського населення – 2482113 осіб, сільського – 1708067 осіб відповідно. Питома вага міського населення за 2010-2020 рр. зросла на 0,9 % або з 68,7 % до 69,9 %.

Таблиця 2

Динаміка наявного населення в Україні, 2010-2020 р. осіб

Роки	Населення			Питома вага у загальній чисельності, %	
	Усього	Міське	Сільське	Міське	Сільське
2010	45778534	31441649	14336885	68,7	31,3
2011	45633637	31380874	14252763	68,8	31,2
2012	45553047	31378639	14174408	68,9	31,1
2013	45426249	31336623	14089626	69,0	31,0
2014	42929298	29673113	13256185	69,1	30,9
2015	42760516	29584952	13175564	69,2	30,8
2016	42584542	29482313	13102229	69,2	30,8
2017	42386403	29370995	13015408	69,3	30,7
2018	42153201	29256696	12896505	69,4	30,6
2019	41902416	29139346	12763070	69,5	30,5
2020	41588354	28959536	12628818	69,6	30,4
2020 р. до 2010 р., (+, -)	-4190180	-2482113	-1708067	+0,9	-0,9

Джерело: [2]

Тобто, подібна динаміка свідчить про зниження кількості людей, що залишаються в сільській місцевості, і, відповідно, призводить до зменшення кількості суб'єктів господарювання різних за формами власності та розмірами (в першу чергу, мова йде про малі ферми та господарства).

Серед наслідків таких міграційних процесів особливу увагу потрібно приділити питанням кадрової забезпеченості агропродовольчої сфери. Саме тому, все більшої актуальності для розвитку агропродовольчої сфери набуває потреба в автоматизації більшості виробничих процесів.

Безумовно, формування результативної агропродовольчої сфери є складною і багатоаспектною проблемою, яка потребує вивчення багатьох взаємопов'язаних

аспектів, оскільки пріоритетами розвитку даної сфери має бути урегульованість, соціально орієнтованість та інформаційна наповненість.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, доведено, що світові стратегічні тенденції розвитку агропродовольчої сфери потрібно враховувати господарюючим суб'єктам агропродовольчої сфери під час формування стратегії та забезпечення стратегічного управління.

Раніше менеджери орієнтувалися на поточне управління, що передбачало застосування щоденних методів планування. Одночасно, виклики сьогодення – загострення рівня конкуренції, глобалізація економічних відносин, постійне ускладнення поведінки споживачів, посилення невизначеності зовнішнього середовища в цілому, виступили головними передумовами, що сприяли переорієнтації оперативного управління на стратегічне.

Варто відмітити, що ключовими відмінностями між оперативним та стратегічним підходами є довгострокова орієнтація останнього на процедуру забезпечення реалізації встановлених цілей. Отже, за сучасних умов орієнтація на поточне планування не може забезпечити господарюючому суб'єкту досягнення високих цілей й гарантувати довгострокового розвитку. Зважаючи на зазначене, підприємства мають все активніше здійснювати перехід від поточного управління, в основі якого є реакція на відхилення, до стратегічного.

1. Воронько-Невіднича Т.В. Основні проблеми розвитку аграрного сектору економіки, що стримують реалізацію цілей сталого розвитку. *Економічний розвиток: теорія, методологія, управління*: Матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. Nemoros s.r.o., Prague. 2019. С. 270-272.
2. Державна служба статистики України. URL: http://database.ukrcensus.gov.ua/PXWEB2007/ukr/publ_new1/2021/zb_chuselnist%202021.pdf.
3. Інфографіка: зовнішня торгівля України продукцією АПК у 2020 році. URL: https://ucab.ua/ua/pres_sluzhba/novosti/infografika_zovnishnya_torgivlya_ukraini_produktsieyu_apk_u_2020_rotsi/
4. Лойко В.В., Жукова Ю.М., Сундук А.М., Швець П.А. Глобальні урбаністичні тенденції розвитку міст як окремих соціально-економічних систем. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 10–18. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.9.10
5. Лопатинський Ю.М., Ушкаленко І.М. Варіантність факторів розвитку аграрного сектору національної економіки. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 3. С. 17–27. URL: <http://efm.vsau.org/storage/articles/November2019/gCaCTnYpuO1jhTYIhjBX.pdf>.
6. Майже половина усього експорту України за 2020 рік – аграрна продукція – дослідження. *AgroPolit.com*. URL: https://agropolit.com/news/21772-mayje-polovina-usogo-eksportu-ukrayini-za-2020-rik--agrarna-produktsiya--doslidjennya_
7. Новіков Г. Українському АПК потрібна справжня довгострокова стратегія/<http://www.aau.org.ua/uk/publications/web/1601/>
8. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року. Постанова Кабінету Міністрів України. Retrieved from: https://www.kmu.gov.ua/pras/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179_
9. Brockova, K., Rossokha, V., Chaban, V., Zos-Kior, M., Hnatenko, I., Rubezhanska, V. (2021). Economic mechanism of optimizing the innovation investment program of the development of agro-industrial production. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 43(1), 129–136. <https://doi.org/10.15544/mts.2021.11>.

10. Hutorov A.O., Hutorova O.O., Lupenko Yu.O., Yermolenko O.A., Voronko-Nevidnycha T.V. Modeling of the Cycle of Reproduction Process in the Agrarian Sector of Economy (Ukraine). *Revista Espacios*. 2019. 40, 7, 19.
11. Voronko-Nevidnycha T., Sirenko O. Interconnection of social and economic components of sustainable development of the agrarian sphere. *Management of the 21st century: globalization challenges*: monog. Prague. Nemoros s.r.o. 2020. Czech Republic. P. 228–234. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/academicdepartment/kafedramenedzhmentu/monograf5compressed1-1-239.pdf/>
12. World Urbanization Prospects 2019: Highlights. United Nations. Department of Economic and Social Affairs. Population Division (2019). URL: https://population.un.org/wpp/Publications/Files/WPP2019_Highlights.pdf.

References

1. Voronko-Nevidnycha T.V. (2019). The main problems of development of the agricultural sector of the economy that hinder the implementation of sustainable development goals. *Economic development: theory, methodology, management: Proceedings of the VI International. scientific-practical conf.* Nemoros s.r.o., Prague. 270–272.
2. State Statistics Service of Ukraine (2021). Official web-site. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua>.
3. Infographics: Ukraine's foreign trade in agricultural products in 2020. Retrieved from https://ucab.ua/ua/pres_sluzhba/novosti/infografika_zovnishnya_torgivlya_ukraini_produktsiyu_apk_u_2020_rotsi.
4. Loiko V., Zhukova Yu., Sunduk A., Shvets P. (2021). Global urban tendencies of city development as individual socio-economic systems, *Ekonomika ta derzhava*, vol. 9, pp. 10–18. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.9.10.
5. Lopatinsky Y.M., Ushkalenko I.M. (2019). Variety of factors in the development of the agricultural sector of the national economy. *Economy. Finances. Management: current issues of science and practice*. 3, 17–27 Retrieved from <http://efm.vsau.org/storage/articles/November2019/gCaCTnYpuO1jhTYIhjBX.pdf>.
6. Almost half of all exports of Ukraine in 2020 – agricultural products – research. AgroPolit.com. Retrieved from <https://agropolit.com/news/21772-mayje-polovina-usogo-eksportu-ukrayini-za-2020-rik--agrarna-produktsiya--doslidjennya>.
7. Novikov G. (2021). Ukrainian agriculture needs a real longterm strategy. *Landlord*. Retrieved from <https://landlord.ua/news/hennadii-novikov-ukrainskomu-apk-potribna-spravzhnia-dovhostrokovka-stratehiia/>.
8. The Ministry of Economic Development, Trade and Agriculture of Ukraine. (2021). Macroeconomic Analysis and Forecasting (Order No. 170, March 3). Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179>.
9. Brockova K., Rossokha V., Chaban V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. (2021). Economic Mechanism Of Optimizing The Innovation Investment Program Of The Development Of Agro-Industrial Production. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 43(1), 129–136. <https://doi.org/10.15544/mts.2021.11>.
10. Hutorov A. O., Hutorova O. O., Lupenko Yu. O., Yermolenko O. A., Voronko-Nevidnycha T. V. (2019). Modeling of the Cycle of Reproduction Process in the Agrarian Sector of Economy (Ukraine). *Revista Espacios*. 2019. 40, 7, 19.
11. Voronko-Nevidnycha T., Sirenko O. (2020). Interconnection of social and economic components of sustainable development of the agrarian sphere. *Management of the 21st century: globalization challenges*. Prague. Nemoros s.r.o. Czech Republic. 228–234. Retrieved from <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/academicdepartment/kafedra-menedzhmentu/monograf5compressed1-1-239.pdf>.

12. World Urbanization Prospects 2019: Highlights. United Nations. Department of Economic and Social Affairs. Population Division (2019). Retrieved from https://population.un.org/wpp/Publications/Files/WPP2019_Highlights.pdf.

TENDENCIES THAT DETERMINE THE DEVELOPMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT IN AGRICULTURAL ENTERPRISES UNDER MODERN CONDITIONS

Tetyana Voronko-Nevidnycha, Serhiy Bychenko, Natalia Prokopenko, Yuliya Kaplun

Poltava State Agrarian University

36003, Poltava, street Gregory Skovorodu1/3

e-mail: tetiana.voronko-nevidnycha@pdaa.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2427-7218>;

e-mail: serhii.bychenko@st.pdaa.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0908-2324>;

e-mail: yuliia.kaplun@st.pdaa.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7952-3060>;

e-mail: nataliia.o.prokopenko@st.pdaa.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4135-2892>

Abstract. The article is devoted to the main tendencies that determine the development of strategic management in enterprises of the agro-food sphere. It was found that the current conditions of state management and the external environment unrecognizability require enterprise management to be more strategically aware, response operatively to dynamic market transformations and to have availability of detailed plan for achieving the goals of state management. At the same time, it is argued that global trends in the development of the agro-food sphere should be taken into account by the enterprises during the formation of their strategies and ensuring strategic management for productive functioning. The research focuses on migratory processes, the number of population in the rural area, the importance of the agro-food sphere in the structure of the national economy, export potential, financial results of state management, etc.

It was found that nowadays for the majority of enterprises in the agro-food sphere the necessity is to ensure productive functioning in the market and the required level of profitability. To achieve this is possible under the conditions of the formed plan of measures, implementation of which allows to reach the final goal. For the result in the short and long term, managers must develop the resources and capabilities necessary for gaining and maintaining competitive advantages in the market. For the enterprises management to ensure these characteristics is able to implement a system of strategic management, which is now the basis for management and the key tools for implementing the goals.

The lack of managerial knowledge at the level of functioning of an individual company is explained by the fact that lack of clear understanding of the market transformations essence and competition can lead both to the risk of losing a significant part of the profits, failure to take a certain part of it, and to the termination of the company existence in the future. Therefore, it is obvious that one of the directions, which allows the enterprises of the agro-food sphere to function effectively, is the use of strategic management tools.

Keywords: strategy, strategic management, enterprise, development, agro-food sphere.

Стаття надійшла до редколегії 14.11.2021

Прийнята до друку 29.12.2021