536 «On approval of the procedure for conducting agrochemical passport of the field, land»]. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1517-11>. [in Ukr.].

ДАНИ ПРО АВТОРІВ

Кошкарда Ірина Віталіївна, доктор економічних наук, професор кафедри управління земельними ресурсами та кадастру, Харківський національний аграрний університет ім. В.В. Докучаєва
e-mail: irinavit1506@gmail.com

Шелудько Катерина Валеріївна, асистент кафедри управління земельними ресурсами та кадастру, Харківський національний аграрний університет ім. В.В. Докучаєва
e-mail: sheludkok@meta.ua

ДАННЫЕ ОБ АВТОРАХ

Кошкарда Ирина Витальевна, доктор экономических наук, профессор кафедры управления земельными ресурсами и кадастра, Харьковский национальный аграрный университет им. В.В. Докучаева
e-mail: irinavit1506@gmail.com

Шелудько Екатерина Валерьевна, ассистент кафедры управления земельными ресурсами и кадастра, Харьковский национальный аграрный университет им. В.В. Докучаева
e-mail: sheludkok@meta.ua

DATA ABOUT THE AUTHORS

Koshkaldia Iryna, doctor of science (economics), professor, Kharkiv National Agrarian University named after V.V. Dokuchaev
e-mail: irinavit1506@gmail.com

Sheludko Katerina, assistant, Kharkiv National Agrarian University named after V.V. Dokuchaev
e-mail: sheludkok@meta.ua

УДК 339.13:658.8

<https://doi.org/10.31470/2306-546X-2018-39-13-22>

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Крюкова І. О.,
Стоянова-Коваль С. С.

Предмет, мета роботи. У статті здійснено дослідження теоретичних та практичних аспектів стратегічного управління молокопереробними підприємствами. Здійснена оцінка сучасного стану розвитку підприємств молокопереробної галузі. Проведено порівняння методичних засад оперативного і стратегічного менеджменту бізнес-суб'єктів галузі. Обґрунтовано складові процесу стратегічного управління молокопереробних компаній.

Метод або методологія проведення роботи. При здійсненні наукових досліджень було використано сукупність наступних методів і прийомів наукового пізнання: абстрактно-логічний (при формуванні логіко-структурної схеми процесу стратегічного управління), монографічний та економіко-статистичний (при оцінці сучасного стану розвитку молокопереробної галузі), методи аналізу і синтезу (при формалізації та оцінці дії факторів на процес стратегічного управління), метод наукового порівняння.

Результат роботи. За результатами дослідження встановлено, що в умовах загострення конкуренції та посилення ризиків економічного середовища процес менеджменту підприємств молокопереробної галузі має орієнтуватись на стратегічну перспективу. Систематизація наукових підходів до стратегічного управління дозволила визначити, що його слід трактувати у тісному зв'язку із потенціалом компанії, факторами зовнішнього і внутрішнього середовища, сукупністю функціональних цілей бізнес-суб'єкта. Аналіз сучасного стану розвитку молокопереробної галузі України показав наявність значного потенціалу виробництва поряд із існуючим дисбалансом внутрішніх тенденцій функціонування галузі. Разом з тим, досягнення значних успіхів на ринку молокопродуктів сьогодні виявляється неможливим без імплементації засад стратегічного управління у діяльність молокопереробних компаній. За дослідженнями системних переваг стратегічно орієнтованих бізнес-структур обґрунтовано етапність та основні складові процесу стратегічного управління сучасних молокопереробних підприємств.

Галузь застосування результатів. Отримані результати можуть бути використані при обґрунтуванні та реалізації стратегічних засад управління підприємств молокопереробної сфери АПВ.

Висновки. Наявні методичні підходи до сутності стратегічного управління сьогодні демонструють відсутність єдиної концепції до обґрунтування процесу стратегічного управління бізнес-суб'єктами. Разом з тим, систематизація наукових поглядів дозволяє виділити ключові аспекти такої концепції, на засадах яких має ґрунтуватись стратегічне управління: оригінальність та диверсифікація пропозиції

на ринку; максимізація ринкової вартості бізнесу; забезпечення синергійного ефекту менеджменту; адаптивність та результативність управлінського процесу. Порівняння оперативного і стратегічного управління свідчить про значний потенціал підвищення результативності менеджменту за умов імплементації стратегічних підходів до управлінського процесу молокопереробних підприємств.

Ключові слова: стратегічне управління, молокопереробні підприємства, стратегії, розвиток, результативність, управлінський процес.

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ МОЛОКОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Крюкова И. А.
Стоянова-Коваль С. С.

Предмет, цель работы. В статье проведено исследование теоретических и практических аспектов стратегического управления молокоперерабатывающими предприятиями. Осуществлена оценка современного состояния развития предприятий молокоперерабатывающей отрасли. Проведено сравнение методических принципов оперативного и стратегического менеджмента бизнес-субъектов отрасли. Обоснованы составляющие процесса стратегического управления молокоперерабатывающих компаний.

Метод или методология проведения работы. При осуществлении научных исследований была использована совокупность следующих методов и приемов научного познания: абстрактно-логический (при формировании логико-структурной схемы процесса стратегического управления), монографический и экономико-статистический (при оценке современного состояния развития молокоперерабатывающей отрасли), методы анализа и синтеза (при формализации и оценке воздействия факторов на процесс стратегического управления), метод научного сравнения.

Результат работы. По результатам исследования установлено, что в условиях обострения конкуренции и усиления рисков экономической среды процесс менеджмента предприятий молокоперерабатывающей отрасли должен ориентироваться на стратегическую перспективу. Систематизация научных подходов к стратегическому управлению позволила определить, что его следует рассматривать в тесной связи с потенциалом компании, факторами внешней и внутренней среды, совокупности функциональных целей бизнес-субъекта. Анализ современного состояния развития молокоперерабатывающей отрасли Украины показал наличие значительного потенциала производства наряду с существующим дисбалансом внутренних тенденций функционирования отрасли. Вместе с тем, достижение значительных успехов на рынке молокопродуктов сегодня оказывается невозможным без имплементации принципов стратегического управления в деятельность молокоперерабатывающих компаний. По результатам исследований системных преимуществ стратегически ориентированных бизнес-структур обоснованы этапность и основные составляющие процесса стратегического управления современных молокоперерабатывающих предприятий.

Область применения результатов. Полученные результаты могут быть использованы при обосновании и реализации стратегических задач управления предприятиями молокоперерабатывающей сферы АПК.

Выводы. Имеющиеся методические подходы к сущности стратегического управления сегодня демонстрируют отсутствие единой концепции к обоснованию процесса стратегического управления бизнес-субъектами. Вместе с тем, систематизация научных взглядов позволяет выделить ключевые аспекты концепции, на основе которой должно основываться стратегическое управление: оригинальность и диверсификация предложения на рынке; максимизация рыночной стоимости бизнеса; обеспечение синергетического эффекта менеджмента; адаптивность и результативность управленческого процесса. Сравнение оперативного и стратегического управления свидетельствует о значительном потенциале повышения результативности менеджмента в условиях имплементации стратегических подходов к управленческому процессу молокоперерабатывающих предприятий.

Ключевые слова: стратегическое управление, молокоперерабатывающие предприятия, стратегии, развитие, результативность, управленческий процесс.

CONCEPTUAL BASES OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE MILK PROCESSING ENTERPRISES DEVELOPMENT

Kryukova I. O.,
Stoyanova-Koval S. S.

Subject, purpose of work. Some theoretical and practical aspects of the strategic management of dairy processing enterprises are investigated in the article. The assessment of the current state of development of enterprises in the dairy industry carried out. The comparison of methodological principles of operational and strategic management of business subjects of the industry has been made. The main components of the strategic management of dairy companies are grounded.

Method or methodology of work. The combination of the following methods and techniques of scientific knowledge were used in the implementation of scientific research: abstract logical (in the formation of the logical-

structural scheme of the process of strategic management, monographic and economic-statistical (in assessing the current state of development of the milk processing industry), methods of analysis and synthesis (when formalizing and assessing the impact of factors on the process of strategic management), the method of scientific comparison.

The result of work. *The results of the study proved that in the face of increasing competition and increasing risks in the economic environment, the management process of dairy processing enterprises should be guided by a strategic perspective. The strategic management should be considered in close connection with the potential of the company, external and internal factors, the totality of the functional objectives of the business entity. Analysis of the current state of development of the dairy industry in Ukraine showed that there is a significant production potential, along with the existing imbalance of internal trends in the functioning of the industry. The achievement of significant success in the dairy products market today is impossible without the implementation of the principles of strategic management in the activities of milk processing companies. According to the results of studies of the systemic advantages of strategically oriented business structures, the stages and the main components of the strategic management process of modern dairy processing enterprises have been substantiated.*

The field of results application. *The obtained results can be applied in the justification and implementation of the strategic objectives of the management of enterprises in the dairy industry of the agro-industrial complex.*

Conclusions. *The modern methodological approaches to the essence of strategic management today demonstrate the lack of a unified concept to substantiate the process of strategic management of business entities. The basic aspects of strategic management today should be: originality and diversification of supply in the market; maximizing the market value of the business; ensuring a synergistic management effect; adaptability and effectiveness of the management process. Comparison of operational and strategic management indicates a significant potential for improving the effectiveness of management in the context of the implementation of strategic approaches to the management process of dairy processing enterprises.*

Key words: *strategic management, milk processing enterprises, strategies, development, performance, management process.*

JEL Classification: Q12, Q16

Актуальність дослідження. Реалізація євроінтеграційних прагнень та підвищення рівня конкурентоспроможності національної економіки, зокрема, сфер агропромислового виробництва, вимагає імплементації принципово нових для вітчизняних виробників підходів до обґрунтування стратегічних орієнтирів розвитку. Вихід та зміцнення позицій на європейському і національному продовольчому ринку сьогодні неможливий без розробки дієвої стратегії бізнес-суб'єкта.

Ступінь дослідження проблеми. Стратегічні орієнтири реалізації розвитку вітчизняного агропромислового виробництва постають у центрі наукових досліджень провідних вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів. Видатний вклад у розвиток науково-теоретичних, методичних і прикладних аспектів формування дієвої стратегії розвитку підприємств АПВ зробили: В.М. Геець, О.О. Красноручський, Ю.О. Лупенко, М.Й. Малік, О.В. Мандич, Л.О. Мармуть, В.Я. Месель-Веселяк, В.С. Петренко, Н.І. Рижикова, П.Т. Саблук. Визначення ключових засад стратегії і стратегічного менеджменту ґрунтовно висвітлено в працях таких вчених, як І. Ансофф, Р. Грант, М. Портер, Г. Мінцберг, П. Стребел, А. Томпсон, Дж. Харрисон, Дж. Хиггинс та ін. Разом з тим, загрозливий тенденції, які сьогодні склались у сировинній сфері молокопереробних підприємств та нестабільні показники ефективності функціонування останніх, вимагають здійснення подальших наукових досліджень у спектрі обґрунтування стратегічних орієнтирів їх розвитку.

Предмет дослідження – науково-теоретичні та методичні аспекти стратегічного управління розвитком підприємств молокопереробної сфери.

Метою дослідження є систематизація підходів до визначення сутності стратегічного управління та обґрунтування базових елементів процесу стратегічного управління молокопереробних підприємств.

Завдання дослідження:

1. Узагальнення наукової літератури щодо змісту дефініції «стратегічне управління».
2. Проведення оцінки сучасного стану розвитку підприємств молокопереробної сфери.
3. Визначення ключових відмінностей тактичного і стратегічного управління діяльністю бізнес-суб'єктів.
4. Обґрунтування етапів та складових процесу стратегічного управління розвитком молокопереробних підприємств.

Методи. При здійсненні наукових досліджень було використано сукупність наступних методів і прийомів наукового пізнання: абстрактно-логічний, монографічний, економіко-статистичний, аналіз і синтез, метод наукового порівняння.

Постановка проблеми. Продовольчий сектор є одним із найважливіших в економіці України. Проте, загострення політичних і економічних ризиків посилюють загальний негативний вплив на стан економіки країни та формують потенційну небезпеку для розвитку харчових компаній, від прибутковості яких знаходиться не лише речове матеріальне благополуччя людей, але й фінансова і суспільно-політична стійкість країни в цілому. Вирішення життєвих завдань розвитку підприємств агропромислового виробництва, зокрема, молокопереробної галузі, сьогодні неможливе без застосування стратегічних підходів до процесу управління діяльністю підприємницьких структур.

Результат дослідження. У критеріях ринкових взаємовідносин результативність діяльності молокопереробних компаній, в значній мірі, знаходиться в залежності від адміністративної роботи, що гарантує справжню фінансову

незалежність господарюючих суб'єктів, окупність їх виробничих витрат і конкурентоспроможність. Результативність управління, в першу чергу, знаходиться в залежності від своєчасності прийнятою адміністративним персоналом даних, а також адаптації цієї інформації персоналом до існуючих ринкових умов.

Теорія стратегічного управління з'явилася в науковому контексті іноземних дослідників в середині ХХ ст., і в нинішній період досить масово віддзеркалюється в роботах українських наукових вчених-практиків. Проте, слід відмітити, що значна частина результатів досліджень та наукових видань, не в повній мірі пристосовані до суспільно-економічних умов господарювання національної економіки, характерних ознак функціонування агропромислових формувань, і не мають широкого досвіду практичної імплементації на сучасному українському бізнес-середовищі

Вперше поняття «стратегія» було використано в якості управлінського терміна у 50-х роках, коли вкрай актуальною стала проблематика своєчасного реагування на раптові зміни зовнішнього середовища. Зміст даної дефініції був досить неоднозначним, при цьому словники не надавали суттєвої допомоги у тлумаченні внаслідок орієнтації на застарілі традиції, коли термін «стратегія» безпосередньо використовувалось у військовій практиці і ототожнювався із сутністю «науки і мистецтва розгортання військ до бойових дій» [6].

З точки зору економічної науки, стратегія розглядається як довгостроковий план керівництва господарського суб'єкта, що спрямований на укріплення позицій, задоволення споживчих запитів і досягнення перспективних цілей [3].

Початковий базис стратегічного управління був сформований вченими та випускниками Гарвардської школи бізнесу, який встановлював стратегію як спосіб встановлення конкурентоздатних цілей компанії. Стратегічне керівництво – це створення і здійснення операцій, підвищення результативності роботи компанії в довгостроковій перспективі в порівнянні із основними конкурентами [17, 18].

З метою систематизації існуючих методичних підходів до визначення сутності стратегічного управління та чіткого формулювання його гносеологічного змісту, є необхідність аналізу наукової літератури. Так, Рюлли Э. зв'язав представлення стратегії і планування, давши наступне формулювання стратегії: «... це затвердження довготривалих цілей компанії, проекти її операцій і головних напрямків розміщення ресурсів» [10].

І. Ансофф спільно з Р. Деклерком і Р.Хайесом рекомендували подальше трактування стратегічного управління як: «... цілісного соціо-динамічного розвитку з метою стратегічної адаптації на протигагу лінійної інтерпретації зв'язків між підприємством і його сферою, що властиве стратегічному плануванню» [1].

Згідно з поглядом М. Портера, стратегія – це метод реагування бізнес-суб'єкта на зовнішні можливості і небезпеки, внутрішні сильні і слабкі сторони. Головне завдання стратегії полягає в досягненні системою довготривалих конкурентоспроможних переваг над конкурентами в будь-якій області бізнесу [8].

Опрацювання підходів різних вчених дозволила визначити, що головним стратегічним завданням діяльності сучасних компаній є створення умов для успішного впровадження інновацій і забезпечення розвитку позитивних змін в компанії за допомогою розподілу ресурсів, пристосування до змін середовища та своєчасної реакції на зовнішні ризики задля попередження потенційних і реальних ризиків та загроз [5,9]. (табл. 1).

Таблиця 1. Головні риси стратегії

Риси успішної стратегії	Риси стратегії не являються
Оригінальна пропозиція та її диверсифікація порівняно з конкурентами	Удосконалення методів організації виробництва
Ринкова вартість бізнесу та її нарощування	Постановка цілей та формування іміджу компанії, капіталізація активів
Адаптивність процесів виробництва та управлінні	Виконання завдань компанії
Одержання ефекту синергії	Навчання впродовж життя
Реалізація стратегії, її гнучкість, адаптивність та результативність	Зростання, та інноваційний підхід

Успішна стратегія повинна групувати в собі задуманий напрям дій, а також можливості та інструменти вчасного реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища бізнесу.

Стребел П. стратегію визначає як комплект операцій і властивих характеристик роботи для досягнення цілей і успіху компанії. У його трактуванні, стратегія в той же час вважається багатообіцяючою (захисною) і швидкою (те що пристосовується) [15].

Стратегічне керівництво – це здійснення концепції, в якій поєднуються цілеспрямований, комплексний, ситуативний і сукупний підходи до роботи компанії, що надає вірогідність визначати місію та завдання розвитку, зіставляти їх з існуючими здібностями (потенціалом) компанії та забезпечувати їх співвідношення в межах концепції стратегії [4].

За визначенням Саєнко М.Г. стратегічний менеджмент – це процес управлінського впливу на процеси створення і підтримки стратегічної адекватності цілей організації, її потенціалу та можливостям у зовнішньому оточенні. Таким чином, стратегічний управлінський вплив може розглядатися як сукупність складових, взаємодія яких сприяє формуванню та досягненню цілей в процесі реалізації стратегії розвитку господарського суб'єкта; процес, що спрямований на досягнення стратегічної відповідності між середовищем організації і зовнішнім середовищем [12].

Інші автори [7,11] характеризують стратегічне керівництво як різносторонній, офіційно поведінковий хід, який може допомогти виразити і виконувати результативні стратегії, які сприяють балансуванню взаємин між системою, у тому числі її окремими складовими, і зовнішньою сферою, та системно орієнтовані на досягнення певної мети підприємства. Це процес, використовуючи який, менеджери мають можливість здійснити довгостроковий управлінський вплив на організацію, визначити специфічні цілі функціонування, розробити стратегії досягнення даних цілей, з урахуванням всіх релевантних (найсуттєвіших) зовнішніх і внутрішніх умов, а також забезпечити досягнення визначених планових показників, постійно розвиваючись та трансформуючись.

Таким чином, стратегічне управління слід розглядати не лише як адміністративну роботу, а: 1) як багатогарний вплив системи управління, що здійснюється з метою реалізації основних функціональних стратегій: ринкової; виробничої; економічної; соціальної, вартісної; 2) як процес та відповідний результат пристосування та узгодження цілей підприємства із потенціалом компанії і факторами зовнішнього і внутрішнього середовища, за яких генеральною метою управління є нарощування ринкової вартості бізнесу та задоволення потреб споживачів.

Вчені трактують стратегічне управління як безпосередню діяльність, сутність якої полягає у виборі спрямування дій для досягнення цілей господарського суб'єкта за умов мінливого зовнішнього середовища. В певний момент, стратегічний менеджмент, визначає тип дій організації за сучасних умов, задля ефективного досягнення цілей у майбутньому [2,4,7].

Аналіз наукових поглядів вітчизняних та зарубіжних вчених щодо визначення сутності стратегії і стратегічного управління, надає підстави для доповнення існуючих положень сутнісного змісту досліджуваної дефініції. Так, вважаємо доцільним стратегічне управління розглядати як діяльність, яка пов'язана з обґрунтуванням і практичною реалізацією довгострокових, націлених на позитивні зміни для компанії управлінських рішень, за умов врахування індивідуального потенціалу компанії та сукупності факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Пріоритетною метою процесу стратегічного управління діяльністю сучасних бізнес-суб'єктів вважаємо синергійне поєднання двох площин менеджменту: забезпечення населення якісними та безпечними продуктами харчування та нарощування ринкової вартості бізнесу.

Молокопереробна промисловість України в сучасних умовах є провідною галуззю харчової промисловості, стратегічний характер управління якої визначає перспективи закріплення України на європейському ринку молочної продукції, забезпечення продовольчої безпеки населення країни та орієнтири розвитку галузей тваринництва у аграрному секторі.

Як свідчать проведені дослідження, розвиток молокопереробної галузі сьогодні визначається низькою протиріч та нестабільним характером. Так, загрозливі для національного агропродовольчого сектору тенденції скорочення сировинної бази молокопереробних підприємств (чисельності поголів'я корів, обсягів виробництва молока та чіткий вектор зміщення виробництва від підприємств суспільного сектору до особистих селянських господарств) супроводжуються чітким трендом зростанням обсягів виробництва практично всіх видів молочних продуктів (табл. 2).

За оцінками експертів, обсяги виробництва молокопродуктів в Україні у 2017р. склали близько 1,5 млн. тонн. Але головним стратегічним показником залишається те, що Україна, як і раніше, знаходиться у рейтингу 20 найбільших виробників молока та молочних продуктів у світі (займаючи 16 місце у світі). [16]. Поряд з тим, за критеріями безпеки споживання молокопродуктів фактичне споживання в Україні не відповідає індикаторам продовольчої безпеки. При нормі споживання молока та молокопродуктів в розрахунку на одну особу 380 кг за рік, фактично українці споживають 200 кг (52,6%). Поряд з цим, рівень результативності діяльності підприємств молокопереробної галузі дещо перевищує середні показники по підприємствах за даним видом економічної діяльності в цілому.

Таблиця 2. Обсяги виробництва і споживання молокопродуктів в Україні

Показники	2011р.	2012р.	2013р.	2014р.	2015р.	2016р.	2017р.
Кількість корів, тис гол	2631,2	2582,2	2554,3	2443	2262,7	2166,6	2017,8
Обсяг виробництва молока, тис т	11086,0	11377,6	11488,2	11132,8	10615,4	10381,5	10280,5
Молоко та вершки – всього, тис. т	962,7	991,7	1043,7	1190,5	1087,1	1076,1	1080,3
Масло вершкове, тис т	76,2	88,1	93,9	113	101	102	108
Сири (свіжі, терті, плавлені), тис т	254,6	247,5	248,8	205,1	191,4	182,9	206,4
Йогурти, кефір, сметана та інші ферментовані продукти, тис. т	440,2	452,7	488	443	403	405	388
Морозиво, млн. т	161	182	173	146	136	149	152
Обсяг споживання молока та молокопродуктів, кг на 1 особу	204,9	214,9	220,9	222,8	209,9	209,5	200,0
Рівень рентабельності діяльності молокопереробних підприємств, %	5,9	7,1	7,4	6,3	1,5	3,8	5,2

Джерело: Розраховано за даними Державної служби статистики України [13,14]

Фактичні результати діяльності підприємств молокопереробної галузі України свідчать, що концепція, практична реалізація стратегічних завдань, а також система менеджменту молокопереробних компаній в Україні в даний період не зайняли відповідне місце на ринку. Погляди сучасних компаній переплітаються з необхідністю

використання і вивчення стратегічного досвіду управління в їх роботі і зміщення акцентів з площини тактичного менеджменту, зокрема, поточного планування, на довгостроковий характер розвитку. При цьому, питання довготермінового планування та стратегічного управління є досить різними. Розробка довгострокових планів пов'язана тільки з деякими часовими обмеженнями та безпосередньо не спрямована на трансформацію поведінки господарського суб'єкта на ринку. Стратегічний менеджмент не має прямого зв'язку з обмеженнями у часі, проте зорієнтований на виокремлення найбільш значних для суб'єкта господарювання подій, що призводять до змін у складі асортименту продовольчої продукції, масштабності виробничої діяльності на прогнозування їх розвитку та здійснення оцінки можливих наслідків. Проміжок періоду, що включає стратегічне керівництво, обумовлюється темпами формування компанії і сфери усієї галузі [9].

Стратегічне управління виступає елементом системи менеджменту та теорією і практикою довело власну фінансову доцільність. Протягом минулих років у практиці управління молокопереробних підприємствах спостерігалось послаблення даної складової менеджменту, зокрема, в частині стратегічного планування. Основними причинами такого становища є надмірно висока динамічність факторів зовнішнього середовища, нестабільність умов макроекономічного розвитку галузі та економіки в цілому, нестійкий характер господарських взаємин на ринках молочної сировини та молокопродуктів, нестабільний, мало прогнозований платоспроможний попит з боку споживачів продукції. З цієї причини керівники компаній досить часто розпочинають рік, керуючись недостатньо обґрунтованими плановими індикаторами розвитку, орієнтовним розумінням про кінцеві результати діяльності компанії, застосовуючи в процесі ведення господарства лише оперативне планування та короткострокові проекти виробництва і реалізації готової продукції.

Проведені дослідження дозволили провести порівняльну характеристику щодо стратегічного і оперативного менеджменту у сфері молокопереробної галузі сфери агропромислового виробництва (рис. 1.).

Рисунок 1. Порівняння оперативного і стратегічного управління в молокопереробній сфері

Джерело: розроблено автором

Аналіз експертних публікацій, статистичних і рейтингових відомостей фінансових видань дозволили визначили, що значних успіхів у молокопереробному бізнесі та провідний позицій на національному ринку молокопродуктів досягли ті молокопереробні компанії, система управління яких організована із врахуванням

стратегічних принципів управління. Серед найбільш успішних підприємств молокопереробної галузі України, в яких орієнтиром розвитку є стратегічна перспектива, є: «Терра Фуд» (виручка 3,4 млрд. грн.), «Молочний Альянс» (виручка 3,3 млрд. грн.), «Danone Україна» (виручка 2,1 млрд. грн.), «Альміра» (виручка 1,9 млрд. грн.), «Комо» (виручка 1,8 млрд. грн.), «Компанія Рудь» (виручка 1,6 млрд. грн.), «Людсдорф», «Milkiland Україна» (1,4 млрд. грн.), «Roshen», «Волошкове поле (1,3 млрд. грн.) [16].

Умови сучасного ринкового середовища вимагають від менеджерів здатності не лише своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища, але й вміння з користю та адаптивно використовувати такі зміни. Інноваційні вимоги господарювання має за мету розвиток конкурентоспроможності не тільки продукту, а і самого підприємства. На думку практиків-економістів, епоха інтуїтивного, спонтанного, ситуаційного управління завершилась. Все найбільше значення набуває управління на засадах аргументованих наукових підходів. Непередбачуваність змін зовнішнього та внутрішнього середовища вимагає постійного пошуку нестандартних, ефективних інноваційних підходів, які лежать в основі стратегічного управління. Іншими словами: «розпоряджатися – означає передбачати» [8,10].

Стратегічно орієнтованим підприємствам молокопереробної галузі властиві такі переваги:

- мінімізація негативних наслідків мінливості зовнішнього і внутрішнього середовища, в тому числі фактору «невизначеності майбутнього»;
- можливість врахувати об'єктивні (внутрішні та зовнішні) фактори, вплив яких зумовлює зміни, і зосередившись на дослідженні даних факторів, створювати відповідні банки інформації;
- можливість одержати необхідну базу для ухвалення зважених тактичних і стратегічних рішень;
- сформувати належні умови щодо забезпечення довго- і короткострокової ефективної діяльності, можливості нарощування ринкової вартості бізнесу;
- можливість забезпечити більш високий рівень керованості організації, так як при існуванні стратегічних планів є можливість здійснити порівняння досягнутих результатів та окреслених цілей, що конкретизовані у планових завданнях;
- можливість формування системи стимулюючого впливу на розвиток гнучкості і адаптованості господарського суб'єкта і окремих підсистем організації до змін;
- досягнення динамічності змін шляхом прискорення реалізації практичних заходів стосовно реалізації стратегічних планів через застосування відповідної системи регулюючого впливу, контролю і аналізу;
- формування виробничого потенціалу і системи зовнішніх зв'язків, що швидко адаптуються до змін і забезпечують можливість досягати цілі у майбутньому.

Реалії сьогодення свідчать, що значна частка молокопереробних компаній України є неприбутковими або низькорентабельними. Незадовільні фінансові результати значно стримують можливості використання сучасних менеджмент-технологій, підвищення ступеня підготовленості кадрів, залучення кваліфікованих спеціалістів у галузі стратегічного управління, використання стратегічних інструментів управління розвитком компанії. У спектрі вирішення першочергових завдань більшості вітчизняних підприємств сьогодні постають господарські питання розрахунків, виконання економічних зобов'язань та матеріально-технічного забезпечення виробничого процесу. Забезпеченість і організація процесів управління постає другочерговим завданням. Разом з тим, вже сьогодні існує декілька значимих передумов, які активізують молокопереробні компанії до використання стратегічного управління. Це, головним чином, загострення рівня конкурентної боротьби, відкритість ринків молокопродуктів для європейських виробників, інтернаціоналізація бізнесу і нестабільність факторів економічного середовища. Ці чинники постають каталізаторами розробки та імплементації у господарську практику молокопереробних компаній концепції стратегічного управління, яка має бути деталізована до рівня чітких цілей, завдань, поетапних процесів та очікуваних результатів (рис. 2).

Значимість стратегічного управління в економічній підсистемі зумовлює високий рівень організації оперативного і середньострокового управління, характер і результати використання ресурсів, ефективність діяльності компанії в цілому. За умов різноманітності товарного асортименту, великої кількості споживачів, забезпечити максимізацію прибутковості і вартості молокопереробного бізнесу вбачається можливим лише на основі відповідного стратегічного механізму управлінського впливу.

Висновки. Проведені дослідження довели, що за сучасних умов ведення бізнесу у молокопереробній галузі успіхів на ринку можливо досягти лише за рахунок орієнтації управлінського процесу на довгострокову перспективу. Сукупність факторів нестабільного зовнішнього і внутрішнього середовища бізнесу та загострення конкурентної боротьби на ринку молокопродуктів сьогодні постають одним з найбільш дієвих стимулів імплементації засад стратегічного управління у практику менеджменту вітчизняних молокопереробних компаній. Базовими аспектами концепції стратегічного менеджменту бізнес-суб'єктів сьогодні мають стати: оригінальність та диверсифікація пропозицій на ринку, максимізація ринкової вартості бізнесу, досягнення синергійного ефекту системи менеджменту, висока адаптивність та результативність управлінського процесу.

Визначаючою метою стратегічного управління сучасних молокопереробних підприємств має стати поєднання завдань забезпечення населення у доступних, якісних і екологічно чистих молокопродуктах та нарощування ринкової вартості бізнесу компаній. Процес стратегічного управління має розпочинатись з системи обґрунтованого стратегічного планування, ґрунтуватись на здійсненні стратегічного аналізу, нарощуванні стратегічного інтелектуального потенціалу та організації дієвого механізму стратегічного контролю. Стратегічне управління підприємств молокопереробної галузі має носити альтернативний

адаптивний характер та забезпечувати можливості зміцнення потенціалу конкурентоспроможності бізнес-суб'єктів як у коротко-, так і в довгостроковій часовій перспективі.

Рисунок 2. Процес стратегічного управління підприємствами молокопереробної галузі

Джерело: розроблено автором на основі [3, 4, 7, 8].

Список використаних джерел

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Москва : Экономика, 1989. 519с.
2. Геєць В. М. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку. Київ : Інститут економічного прогнозування НАН України, 2003. 1008с.
3. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. Москва : «Вильямс», 2003. 240 с.
4. Мандич О. В. Стратегії конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств: монографія. Харків : «Точка», 2017. 332с.
5. Мармуль Л. О. Інноваційно-інвестиційний розвиток переробних підприємств: монографія. Київ : ННЦ ІАЕ НААУ, 2011. 225 с.

6. Некрасова Н. А., Некрасов С. И., Садикова О. Г. Тематический философский словарь : учеб. пособ. Москва : МГУ ПС (МИИТ), 2010. 164 с.
7. Петренко В. С. Стратегії розвитку аграрних підприємств з іноземними інвестиціями : монографія. Херсон «Айлант», 2017. 360с.
8. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ : «Основи», 1998. 390с.
9. Рижикова Н. І. Управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств та об'єднань агропромислового виробництва: стратегії, механізми та інструментарій: монографія. Харків : «Смугаста типографія», 2017. 400с.
10. Рюлли Э., Шмидт Л.С. Исследование стратегических процессов в организации // Проблемы теории и практики управления. 2000. № 5. С. 99-104.
11. Саблук П. Т., Кропивко М. М. Особливості стратегічного планування розвитку сільської територіальної громади // Економіка АПК. 2018. № 3. С. 5-15.
12. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підруч. Тернопіль : «Економічна думка», 2006. 390с.
13. Статистичний щорічник «Баланси споживання основних продуктів харчування населенням України» за 2017р. URL: <http://ukrstat.gov.ua>
14. Статистичний щорічник «Сільське господарство України» за 2017р. URL: <http://ukrstat.gov.ua>
15. Стребел П. Управленческие технологии внедрения инноваций // Маркетинг. 2000. № 1. С. 76-81.
16. Топ-100 виробників молочної та молоко місткої продукції у 2017. URL: <https://latifundist.com/rating/top-10-proizvoditelej-molochnoj-i-molokosoderzhashchej-produktsii-2017>.
17. Harrison J., Garon H. Strategis Management of Organization and Shareholders. Theory and practice. West Publishing Co., 1994. 420p.
18. Retting M., Simons G. A project planning and development process for small teams // Communications of the ACM, 1993, V. 36, № 10. pp. 83-87.

References

1. Ansoff, I. (1989). Novaya korporatyvnaya strategiya [New corporate strategy]. Moscow : Ekonomika. [in Ukr.].
2. Geets, V. (2003). Economica Ukrainy: strategiya i polityca dovgostrokovogo rozvytku [Economy of Ukraine: strategy and policy of long-term development]. Kyiv: Institute for Economic Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine. [in Ukr.].
3. Drucker P. (2003). Zadachy menedgmenta v XX veke [Management tasks in the XXI century]. Moscow : Williams. [in Rus].
4. Mandych, O. (2017). Strategiy konkurentospromozhnogo rozvytku agrarnykh pidpriemstv: monohrafiia [Strategies for competitive development of agrarian enterprises: monograph]. Kharkiv : «Point». [in Ukr.].
5. Marmul, L. (2011) Innovaciyno-investytsiyniy rozvytok pererobnykh pidpriemstv: monohrafiia [Innovative and investment development of processing enterprises: monograph]. Kyiv : NNC IAE NAAU. [in Ukr.].
6. Nekrasova, N., Nekrasov, S. & Sadikova, O. (2010). [Tematicheskii filosofskiy slovar [Thematic Philosophical Dictionary]. Moscow : MGU. [in Rus].
7. Petrenko, V. (2017). Strategiy rozvytku agrarnykh pidpriemstv z inozemnym kapitalom: monohrafiia [Strategies for the development of agrarian enterprises with foreign investments: monograph]. Kherson : Aylant. [in Ukr.].
8. Porter, M. (1998). Strategiya konkurenciy. Metodika analizu galuzey i diyalnosti konkurentiv [Strategy of competition. Methods of analysis galusei i diyalnosti competitors]. Kyiv : Osnovy. [in Ukr.].
9. Ryzhikova, N. (2017). Upravlinnya innivaciyno-investytsiynoyu diyalnistyu [Management of innovation and investment activity of enterprises and associations of agro-industrial production: strategies, mechanisms and tools: monograph]. Kharkiv: Smugasta typografiya. [in Ukr.].
10. Ryulli, E. & Schmidt, L. (2000). Issledovanie strategicheskyyh processov v organizaciy [Research of strategic processes in the organization]. Problemy teoryi i practicy upravleniya - Problems of theory and practice of management. 5. 99-104. [in Rus].
11. Sabluk, P. & Kropivko, M. (2018). Osoblyvosti strategichnogo planuvannya rozvytku silskoy teritorialnoy gromady [Features of strategic planning of rural community development]. Ekonomika APK - Economy of agroindustrial complex, 3. 5-15. [inUkr.].
12. Saenko, M. (2006). Strategiya pidpriemstva: pidruchnyk [Enterprise strategy: tutorial]. Ternopil : Economichna dumka. [inUkr.].
13. Statystychniy zchorschnyk: Balancy spozhyvannya osnovnykh produktiv harchuvannya naselennyam Ukrainy za 2017 rik [Statistical yearbook «Balance of consumption of basic food products by the population of Ukraine» for 2017]. URL: <http://ukrstat.gov.ua>. [inUkr.].
14. Statystychniy zchorschnyk: Silske gospodarstvo Ukrainy za 2017 rik [Statistical yearbook «Agriculture of Ukraine» for 2017]. URL: <http://ukrstat.gov.ua>. [inUkr.].
15. Strebels, P. (2000). Upravlencheskie tehnologiy vnedreniya innovaciy [Managerial Innovation Technologists]. Marketing – Marketing, 1. 76-81. [in Rus].
16. Top-100 vyrobnykiv volochnoy ta molokomistkoy produkcii u 2017 [The top 100 producers of milk and milk products in 2017]. URL: <https://latifundist.com/rating/top-10-proizvoditelej-molochnoj-i-molokosoderzhashchej-produktsii-2017>. [inUkr.].

17. Harrison, J. & Garon, H. (1994). *Strategichniy managment organizatsiy I akcioneriv. Teoriya I praktika [Strategis Management of Organization and Shareholders. Theory and Practice]*. West Publishing Co., 420p. [in Eng.].

18. Retting, M. & Simons, G. (1993). *Proces planuvannya I rozrobky proektyv nevelykih grup [A project planning and development process for small teams]*. *Zvyazok ACM - Communications of the ACM*, 10. 83-87. [in Eng.].

ДАНИ ПРО АВТОРІВ

Крюкова Ірина Олександрівна, д.е.н., доцент,
Одеський державний аграрний університет
e-mail: kryukovaial@rambler.ru

Стоянова-Коваль Світлана Савівна, д.е.н., доцент,
Одеський державний аграрний університет
e-mail: odau-byx_oblik@ukr.net
orcid.org/0000-0002-4557-0360

ДАННЫЕ ОБ АВТОРАХ

Крюкова Ирина Александровна, д.э.н., доцент
Одесский государственный аграрный университет
e-mail: kryukovaial@rambler.ru

Стоянова-Коваль Светлана Савовна, д.э.н., доцент
Одесский государственный аграрный университет
e-mail: odau-byx_oblik@ukr.net

DATA ABOUT AUTHORS

Kryukova Iryna, Doctor of Economics, Associated professor
Odessa State Agrarian University
e-mail: kryukovaial@rambler.ru

Stoyanova-Koval Svitlana, Doctor of Economics, Associated professor
Odessa State Agrarian University
e-mail: odau-byx_oblik@ukr.net

УДК 657.2: 334.732:631

<https://doi.org/10.31470/2306-546X-2018-39-22-29>

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ І КОНТРОЛЮ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ КООПЕРАТИВІВ ТА ЇХ ОСОБЛИВОСТІ

Кучеренко М. А.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і організаційних аспектів бухгалтерського обліку та контролю в сільськогосподарських виробничих кооперативах.

Метою роботи є обґрунтування методичних засад здійснення обліку й контролю діяльності виробничих кооперативів, виявлення їх особливостей та специфіки, розробка пропозицій щодо удосконалення.

Методологічною основою статті стали загальнонаукові та спеціальні економічні й облікові методи наукового пізнання: монографічний, узагальнення, системно-структурного аналізу й синтезу, групувань, графічний, бухгалтерських рахунків, подвійного запису, фінансової звітності

Результати роботи. У статті визначено зміст та виявлено особливості здійснення бухгалтерського обліку у сільськогосподарських виробничих кооперативах (СВК). Обґрунтовано методологію і методи його організації, ведення та розвитку на основі національних та міжнародних стандартів обліку. Встановлено складові та структуру облікової політики. Зазначено тісний взаємозв'язок обліку і контролю у СВК. Запропоновано пропозиції щодо їх удосконалення.

Галузь застосування результатів. Результати дослідження можуть бути використані при здійсненні обліку і контролю діяльності сільськогосподарських виробничих кооперативів. Також вони є необхідною умовою розробки стратегій їх розвитку та управління.

Висновки. Зміст та особливості методики бухгалтерського обліку в кооперативних утвореннях визначаються особливостями формування і змін окремих складових їх власного капіталу, зокрема, пайового капіталу та нерозподіленого прибутку (непокритих збитків), а також виникненням нових об'єктів обліку і господарських відносин. Водночас, контроль є однією з ключових функцій обліку та управління. Дієвість контролю безпосередньо пов'язана з якістю системи обліку на рівні держави і, зокрема, на рівні кожного підприємства або сільськогосподарського виробничого контролю. Тому подальші заходи їх удосконалення на перспективу доцільно здійснювати послідовно, у тісному взаємозв'язку.

Ключові слова: бухгалтерський облік, контроль, діяльність сільськогосподарські кооперативи, особливості, зміст, методичні засади, удосконалення, управління.