



УДК 334.02

**FEATURES OF STRATEGIC ADMINISTRATION OF ECONOMIC
STABILITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES
ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ
АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Vyhaniailo S.M. / Виганяйло С.М.

к.е.с. / к.е.н.

ORCID: 0000-0001-5350-0728

Sumy branch of Kharkiv National University of Internal Affairs, Sumy, st. Peace 24, 40007
Сумська філія Харківського національного університету внутрішніх справ Суми, вул. Миру
24, 40007

Tolbatov A.V. / Толбатов А.В.

Ph.D., as.prof. / к.т.н., доцент

ORCID: 0000-0002-9785-9975

Viunenko O.B. / В'юненко О.Б.

Ph.D., as. prof. / к.е.н., доцент

ORCID: 0000-0002-8835-0704

Sumy National Agrarian University, Sumy, 160 Herasym Kondratiev, Sumy, 40021
Сумський національний аграрний університет, Суми, вул. Герасима Кондратьєва, 160, 40021

Анотація. В дослідженні розглядаються питання стратегічного управління економічною стійкістю підприємств. Проблема пошуку шляхів зниження ризику та вдосконалення стратегії управління. Визначені основні фактори ризику діяльності підприємства, що обумовлюють відхилення фактично отриманого результату від запланованого, невідповідність якості продукції, часовий розрив між вкладеннями ресурсів і одержанням кінцевого результату. Надані пропозиції товаровиробникам щодо розробки своєї стратегії і тактики управління підприємством з урахуванням ризиків, що дозволяє їм прогнозувати можливі несприятливі ситуації. Стратегічне управління включає наступні етапи: постановка та коректування цілей, стратегічний аналіз виробництва і реалізації продукції з урахуванням ризиків, аналіз та оцінка величини ризиків, стратегічне управління з урахуванням ризиків, контроль, переоцінка і коригування методів управління, з урахуванням ризиків. Кінцевою метою стратегічного управління є розробка і прийняття стратегій, які дозволяють компенсувати ризики.

Ключові слова: фактори ризику, стратегічне управління, економічна стійкість.

Вступ. Зміни економічних відносин в системі аграрної сфери (АС) країни стали причиною виникнення таких явищ і процесів, які поставили діяльність аграрних підприємств (АП) перед різними видами ризиків. Виявлення та оцінка ризику - необхідні умови будь-якого ефективного управління господарською діяльністю, саме тому проблема стратегічного управління (СУ) діяльністю підприємства з урахуванням ризиків (УР) займає важливе місце у економічній теорії. В українських економічних умовах, коли розвиток ринкових відносин, становлення ринкової інфраструктури ще не досягли належного рівня, пошук шляхів зниження ризику, оцінка ефективності окремих інструментів захисту від нього, а також вдосконалення стратегії управління з УР є важливими проблемами розвитку АП [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7], [8], [9], [10], [11], [12].

Основний текст. Діяльність підприємства завжди, більшою чи меншою мірою, схильна до впливу факторів ризику (ФР). В аграрному виробництві (АВ)



ризиків виникають під впливом численних факторів. Ризик у АС – це ймовірність настання певних наслідків, внаслідок прийняття управлінських рішень і зміни умов виробництва й реалізації продукції (ВРП) під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на кінцевий результат [1], [2].

Наведене визначення ризику в АС [1], [2] дозволяє враховувати специфіку АВ, яка має кілька стадій, на кожній з них існує ймовірність втрат у результаті помилкових дій чи негативного впливу зовнішніх факторів. Високий рівень ризику зовсім не вказує на неприйнятність обраного виду діяльності, а низький рівень ризику – що ризик буде мінімальним. Тому необхідно враховувати ймовірність виникнення того чи іншого виду ризику на всіх стадіях ВРП.

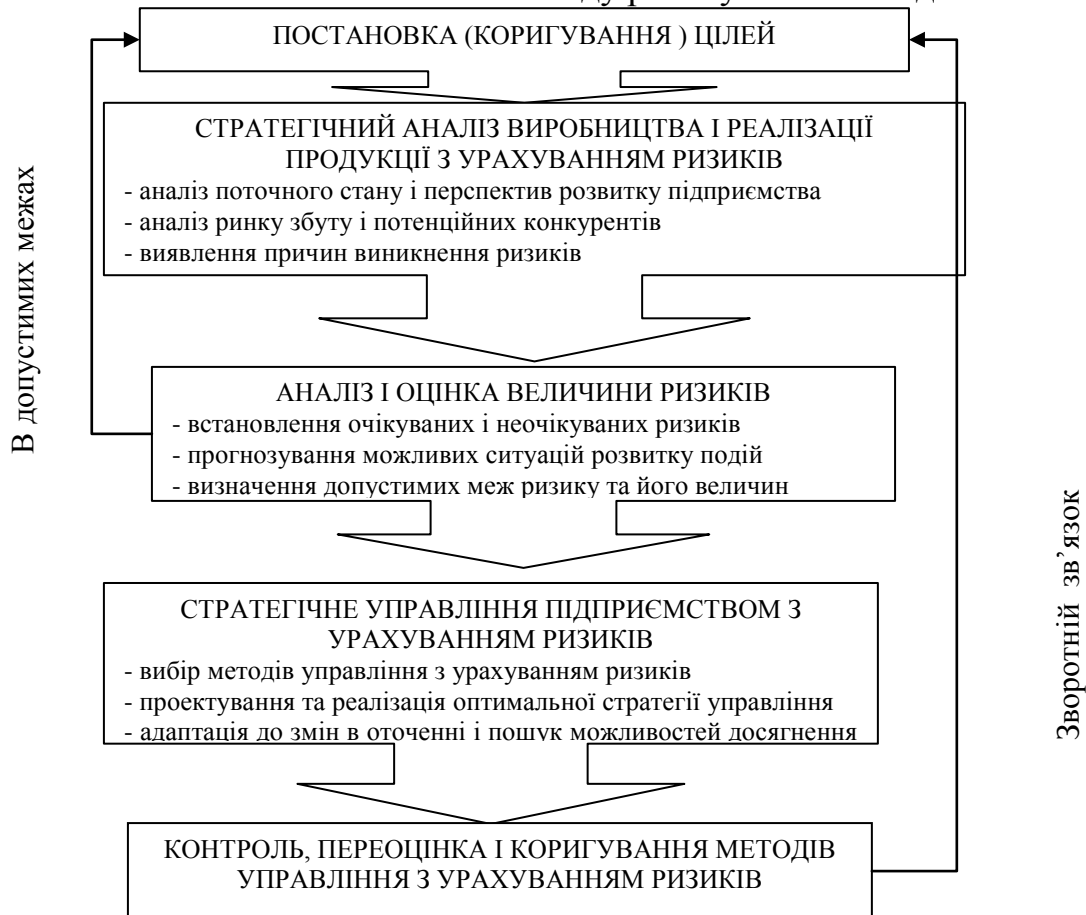


Рис.1 – Етапи стратегічного управління з урахуванням ризиків

Нами визначені основні ФР у сфері АВ, це вплив природно-кліматичних умов та біологічні особливості використовуваних ресурсів на кінцевий результат. Дані ФР обумовлюють відхилення фактично отриманого результату від запланованого, невідповідність якості продукції, часовий розрив між вкладеннями ресурсів і одержанням кінцевого результату. У сфері обігу основними чинниками виникнення ризиків є коливання цін на ринках матеріальних ресурсів і ринку збуту, втрати якості товару в процесі транспортування і зберігання, низький попит на продукцію. На основі даної класифікації можуть бути визначені наступні групи ризиків: природно-кліматичні, біологічні, політичні, господарські, інноваційні. Товаровиробники повинні мати свою стратегію і тактику управління підприємством з УР, що



дозволяє їм прогнозувати можливі несприятливі ситуації, щоб успішно працювати в сучасних умовах. Відмінності у їх можливостях обумовлюють необхідність СУ, яке включає наступні етапи: постановка та коригування цілей, стратегічний аналіз ВРП з УР, аналіз та оцінка величини ризиків, СУ з УР, контроль, переоцінка і коригування методів управління, з УР [3], [4], [5].

Кінцевою метою СУ є розробка і прийняття стратегій, які дозволяють компенсувати ризики. Зниження впливу ФР і забезпечення економічної стійкості виробників аграрної продукції залежить від фінансових результатів їх діяльності. З погляду СУ основні ризики пов'язані із змінністю внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Тому важливим є оцінка впливу змінності виробництва на фінансовий результат, тому тільки тоді можна правильно визначити способи зниження негативного прояву ризиків у кожному окремо взятому випадку. Проблеми управління в умовах ризику і невизначеності є закономірним наслідком протиріч між суб'єктом і об'єктом управління, а основою будь-якого рішення, є цілком визначені цілі. В залежності від ситуації в ролі особи, яка приймає рішення може виступати як керівник підприємства, області, міністерства), так і цілий колектив (апарат управління підприємства). Рішення проблеми коректності вибору критерію переваги знаходиться різними методами кількісної оцінки складних систем [6], [1], [2], [4] серед яких слід виділити метод багатокритеріальної оптимізації. Він базується на використанні поняття векторного критерію якості функціонування складної системи, включаючи в себе алгоритм головного критерію, послідовності поступків та ін. Кожну із стратегій управління, з УР, можна охарактеризувати можливою вірогідністю її вдалої реалізації і величиною доходу, а також ймовірністю виникнення збитку і його величиною, тобто рядами платіжної матриці $p_k = \{C_{ki}\}$, де $C_{ki} = (p_{ki}, u_{ki} \quad q_{ki}, v_{ki}) (i = 1, \dots, m)$

де C_{ki} - стратегія з УР, p_{ki} - імовірність вдалої реалізації стратегії, $u_{ki} > 0$ - величина доходу, q_{ki} - ймовірність виникнення збитку, $v_{ki} < 0$ - величина збитку.

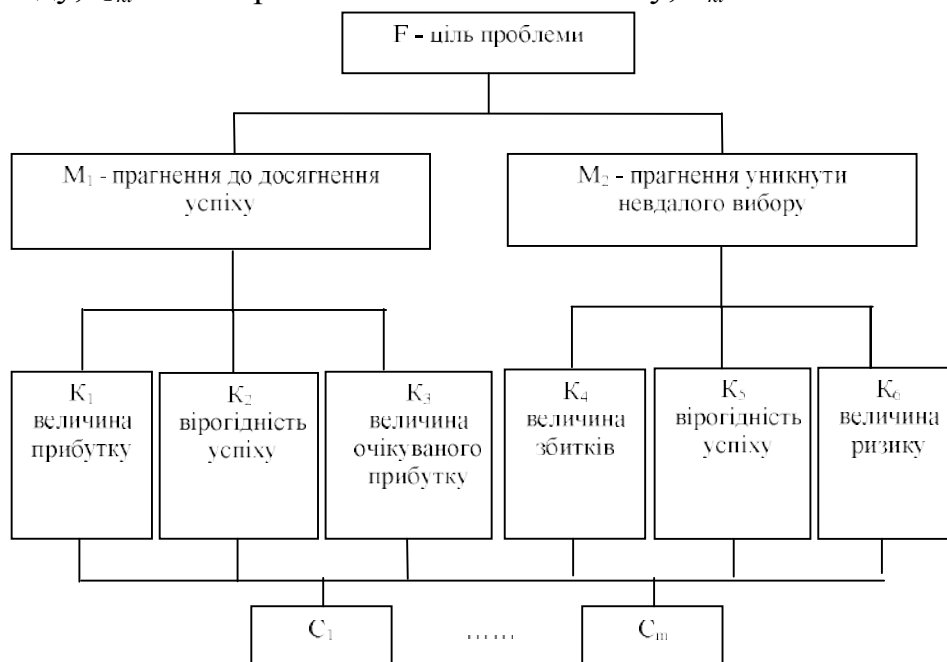


Рис.2. – Ієрархічна модель оцінки оптимальної структури ВРП



Для кожного етапу реалізації управлінських рішень визначається система з наступних приватних показників ефективності управління: K_1, K_2, K_3 - забезпечення, відповідно, величина прибутку, вірогідність успіху і величина очікуваного прибутку; K_4, K_5, K_6 - забезпечення відповідно мінімальних значень величини збитків, вірогідності успіху і величини ризику [6], [8], [9].

Даний спосіб завжди індивідуальний, підлаштовується під конкретного керівника і відображає його систему переваг з можливістю отримання необхідної інформації по кожному приватному показнику K_4 .

У розробленій методиці [1], [7], [10], [11], [12] використовуються як об'єктивні статистичні дані, так і суб'єктивні формалізовані оцінки керівників підприємств чи керівних органів. Критеріальна оцінка пов'язує суб'єктивну оцінку з параметрами, що мають чіткий економічний сенс. Для визначення ймовірнісних наслідків при використанні конкретної стратегії управління з УР була проведена порівняльна оцінка їх ймовірнісних наслідків на основі використання ієрархічної моделі оцінки параметрів ВРП. Дана модель дозволяє визначити оптимальне поєднання видів виготовленої і реалізованої продукції з метою підвищення ефективності роботи підприємства. Результати опитувань керівників підприємств та керівних органів показали, що на виникнення ризикових ситуацій найбільший вплив надають: складні погодні умови, незаплановане зростання цін на засоби виробництва, відмова техніки та низькі закупівельні ціни на готову продукцію. Отже, при використанні оптимальних стратегій управління АП з УР дозволить збільшити вартість валової продукції.

Висновки. Проаналізовані методичні підходи в стратегічному управлінні підприємств-виробників на основі типізації стратегічних рішень, ідентифікації пріоритетних напрямів їх розвитку, а також визначення параметрів та індикаторів вибору тієї чи іншої деталізованої стратегії розвитку.

Були отримані результати імплементації вказаного підходу, які передбачають інтеграцію методичних прийомів розробки та оцінки сценаріїв реалізації управлінських рішень. Прийоми полягають в ідентифікації стратегічних факторів розвитку підприємств та оцінці характеру їх прояву в межах оптимістичних, песимістичних та кризових сценаріїв.

Література:

1. Толбатов А.В. Научное окружение современного человека: Экономика, Менеджмент, Медицина и фармацевтика, Химия, Биология, Сельское хозяйство, География и Геология : монография / [авт.кол. : Львович И.Я., Н.М.Орлов, Преображенский А.П., Толбатов А.В., Чопоров О.Н. и др.]. – Одесса: КУПРИЕНКО СВ, 2018 – 175 с.
2. Толбатов В.А. Побудова систем моніторингу, аналізу та оцінки прийняття рішень регіонального рівня для ситуаційних центрів АПК / О.Б. В'юненко, А.В. Толбатов, С.В. Агаджанова, В.А. Толбатов, О.Б. Шандиба, С.В. Толбатов // Вимірювальна та обчислювальна техніка в технологічних процесах. – Хмельницький, 2015. – №4. – С.194-201.
3. Толбатов В.А. Инновационные подходы к развитию сельского



хозяйства. Інноваційні підходи інформаційної підтримки діяльності агропромислового комплексу регіону / А.В. Толбатов, В.А. Толбатов, А.Б. В'юненко, Г.А. Смоляров и др. // – Одесса: КУПРИЕНКО СВ, 2015. – С.7-26.

4. Толбатова О.О. Теоретичні основи розробки економіко-математичної моделі аналізу бізнес-процесів на промислових підприємствах / А.В. Толбатов, О.Б. В'юненко, О.О. Толбатова, І.А. Шеховцова В.А. Толбатов // Міжнародний науково-технічний журнал “ВОТТП”. – Хмельницький, 2017. – №4. – С. 67–73.

5. Толбатов В.А. Підтримка прийняття рішень при інвестуванні в інновації агропромислового комплексу регіону / А.В. Толбатов, Г.А. Смоляров, Ю.Г. Смоляров, В.А. Ефанов, М.Н. Рубан, В.А. Толбатов, С.В. Толбатов / Научные ответы на вызовы современности: менеджмент, юриспруденция. – Одесса: КУПРИЕНКО СВ, 2016. – С.129–140.

6. Толбатов В.А. Перспективные достижения современных ученых: техника и технологии: Аналіз та розробка концепції моделювання бізнес-процесів промислового підприємства з точки зору сучасної методології аналізу та проектування складних систем / [авт.кол. : Толбатов А.В, Толбатов В.А, Толбатов С.В, В'юненко О.Б., Толбатова О.О. и др.]. – Одесса: КУПРИЕНКО СВ, 2017 – 219 с.

7. Толбатов В.А. Методика побудови інтегрованого інформаційного середовища сучасного промислового підприємства / А.В. Толбатов, В.А. Толбатов / Перспективные тренды развития науки: техника и технологии. – Одесса: КУПРИЕНКО СВ, 2016. – Глава 5 С.82–96.

8. Виганяйло С.М. Вдосконалення процесу підтримки прийняття рішень в агропідприємствах на основі оптимізаційних методів та моделей / С.В. Агаджанова, О.Б. В'юненко, В.Г. Логвіненко, С.М. Виганяйло // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: «Економіка і менеджмент». – 2016. – Випуск 8 (69). – С. 160-164.

9. Виганяйло С.М. Передумови розвитку системи економічного планування у підприємствах агропромислового виробництва / С. М. Виганяйло // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки.–Харків: ХНТУСГ, 2017.–Випуск 185.–С.89-96.

10. Tolbatova O.O. Functional modeling – methodological basis for investigation of business processes at industrial enterprises / A.V. Tolbatov, S.V. Tolbatov, O.O. Tolbatova, V.A. Tolbatov // Magazine Measuring and computing devices in technological processes. – Khmel'nyts'kyu, 2017. – №3 –P.186–189.

11. Tolbatov A.V. Information and analytical sustention of the transformation process of the management system of development of the ukrainian industry strategic potential / A.V. Tolbatov, M.A. Chuprina, I.A. Shekhovtsova // International scientific-technical magazine – Measuring and computing devices in technological processes. Hmel'nuckyi. – 2018. – №1 – P.114-118.

12. Vyhaniailo S. Model of optimization perspective development of industrial enterprise manufacturing in poultry industry (Модель оптимізації перспективного розвитку виробництва підприємств отрасли птицеводства)/ Vyhaniailo Svitlana // The scientific method. – Warszawa, Poland: № 6 (6), 2017. VOL.1 ISSN 2708 – 5341.



References:

1. Tolbatov A.V. Nauchnoe okruzhenie sovremennogo cheloveka: Ekonomika, Menedzhment, Meditsina i farmatsevtika, Himiya, Biologiya, Selskoe hozyaystvo, Geografiya i Geologiya : monografiya / [avt.kol. : Lvovich I.Ya., N.M.Orlov, Preobrazhenskiy A.P., Tolbatov A.V., Choporov O.N. i dr.]. – Odessa: KUPRIENKO SV, 2018 – 175 s.
2. Tolbatov V.A. Pobudova sy`stem monitory`ngu, analizu ta ocinky` pry`jnyattya rishen` regional`nogo rivnya dlya sy`tuacijny`x centriv APK / O.B. V`yunenko, A.V. Tolbatov, S.V. Agadzhanova, V.A. Tolbatov, O.B. Shandy`ba, S.V. Tolbatov // Vy`miryval`na ta obchy`slyval`na texnika v texnologichny`x procesax. – Xmel`ny`cz`ky`j, 2015.– №4. – S.194-201.
3. Tolbatov V.A. Innovatsionnyie podhodyi k razvitiyu selskogo hozyaystva. Innovacijni pidxody` informacijnoyi pidtry`mky` diyal`nosti agropromy`slovogo kompleksu regionu / A.V. Tolbatov, V.A. Tolbatov, A.B. Vyunenko, G.A. Smolyarov i dr. // – Odessa: KUPRIENKO SV, 2015. – S.7-26.
4. Tolbatova O.O. Teorety`chni osnovy` rozrobky` ekonomiko-matematy`chnoyi modeli analizu biznes-procesiv na promy`slovy`x pidpry`yemstvax / A.V. Tolbatov, O.B. V`yunenko, O.O. Tolbatova, I.A. Shehovczova V.A. Tolbatov // Mizhnarodny`j naukovo-texnichny`j zhurnal “VOTTP”. – Xmel`ny`cz`ky`j, 2017. – №4. – S. 67–73.
5. Tolbatov V.A. Pidtry`mka pry`jnyattya rishen` pry` investuvanni v innovaciyi agropromy`slovogo kompleksu regionu / A.V. Tolbatov, G.A. Smolyarov, Yu.G. Smolyarov, V.A. Efanov, M.N. Ruban, V.A. Tolbatov, S.V. Tolbatov / Nauchnyie otvetyi na vyizovyi sovremennosti: menedzhment, yurisprudentsiya. – Odessa: KUPRIENKO SV, 2016. – S.129–140.
6. Tolbatov V.A. Perspektivnyie dostizheniya sovremennyih uchenyih: tehnika i tehnologii: Analiz ta rozrobka koncepciyi modelyuvannya biznes-procesiv promy`slovogo pidpry`yemstva z tochky` zoru suchasnoyi metodologiyi analizu ta proektuvannya skladny`x sy`stem / [avt.kol. : Tolbatov A.V, Tolbatov V.A, Tolbatov S.V, V`yunenko O.B., Tolbatova O.O. i dr.]. – Odessa: KUPRIENKO SV, 2017 – 219 s.
7. Tolbatov V.A. Metody`ka pobudovy` integrovanogo informacijnogo seredovy`shha suchasnego promy`slovogo pidpry`yemstva / A.V. Tolbatov, V.A. Tolbatov / Perspektivnyie trendyi razvitiya nauki: tehnika i tehnologii. – Odessa: KUPRIENKO SV, 2016. – Glava 5 S.82–96.
8. Vy`ganyajlo S.M. Vdoskonalennya procesu pidtry`mky` pry`jnyattya rishen` v agropidpry`yemstvax na osnovi opy`mizacijny`x metodiv ta modelej / S.V. Agadzhanova, O.B. V`yunenko, V.G. Logvinenko, S.M. Vy`ganyajlo // Visny`k Sums`kogo nacional`nogo agrarnogo universy`tetu. Seriya: «Ekonomika i menedzhment». – 2016. – Vy`pusk 8 (69). – S. 160-164.
9. Vy`ganyajlo S.M. Peredumovy` rozvy`tku sy`stemy` ekonomichnogo planuvannya u pidpry`yemstvax agropromy`slovogo vy`robny`cztva / S. M. Vy`ganyajlo // Visny`k Xarkivs`kogo nacional`nogo texnichnogo universy`tetu sil`s`kogo gospodarstva: Ekonomichni nauky`.–Xarkiv: XNTUSG, 2017.–Vy`pusk 185.–S.89-96.
10. Tolbatova O.O. Functional modeling – methodological basis for invertigation of business processes at indusrtial enterprises / A.V. Tolbatov, S.V. Tolbatov, O.O. Tolbatova, V.A. Tolbatov // Magazine Measuring and computing devicesin technological processes. – Khmel`nyts`kyy, 2017. – №3 –P.186–189.
11. Tolbatov A.V. Information and analytical sustention of the transformation process of the management system of development of the ukrainian industry strategic potential / A.V. Tolbatov, M.A. Chuprina, I.A. Shekhovtsova // International scientific-technical magazine – Measuring and computing devices in technological processes. Hmelnuckyi. – 2018. – №1 – P.114-118.
12. Vyhaniailo S. Model of optimization perspective development of industrial enterprise manufacturing in poultry industry (Модель оптимизации перспективного развития производства предприятий отрасли птицеводства)/ Vyhaniailo Svitlana // The scientific method. – Warszawa, Poland: № 6 (6), 2017. VOL.1 ISSN 2708 – 5341.

Abstract. *The paper considers the issues of strategic management of economic stability of enterprises. The problem of finding ways to reduce risk and improve management strategy. The*



main risk factors of the enterprise are determined, which determine the deviation of the actual result obtained from the planned, the mismatch of product quality, the time gap between the investment of resources and obtaining the final result. Provided offers to producers to develop their strategy and tactics of managing the enterprise taking into account the risks, which allows them to predict possible adverse situations. Strategic management includes the following steps: statement and adjustment of objectives, strategic analysis of production and sales of products with risk taking, analysis and assessment of the magnitude of risks, strategic risk management, control, revaluation and adjustment of management methods, taking into account risks. The ultimate goal of strategic management is to develop and adopt strategies that can offset risks.

Key words: risk factors, strategic management, economic stability.

© Виганяйло С.М.