

УДК 338.43:633.1

І. В. Фурман,

к. е. н., доцент кафедри адміністративного менеджменту та альтернативних джерел енергії, Вінницький національний аграрний університет, м. Вінниця

ORCID ID: 0000-0002-9923-555X

Я. В. Гонтарук,

*асистент кафедри аграрного менеджменту,**Вінницький національний аграрний університет, м. Вінниця*

ORCID ID: 0000-0002-7616-9422

DOI: 10.32702/2306-6814.2019.23.80

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗЕРНОВОГО НАПРЯМУ

I. Furman,

PhD in Economics, Associate Professor (docent) of the Department of Administrative Management and Alternative Energy Sources, Vinnytsia National Agrarian University, Vinnytsia

Y. Gontaruk,

assistant of the Department of Agrarian Management, Vinnytsia National Agrarian University, Vinnitsa

THEORETICAL BASIS OF FORMATION OF THE AGRICULTURAL ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується докорінною зміною умов функціонування організації, що обумовлюється підвищенням рівня мобільності зовнішніх чинників та посиленням їх впливу на внутрішнє середовище. Тому ефективна діяльність та подальший розвиток підприємств та установ повинні базуватися на принципах стратегічного управління, яке має вирішувати задачі забезпечення майбутньої життєдіяльності за рахунок постійного додержання балансу їх потенціалу з оточенням. У статті проаналізовано наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених із ключових питань щодо визначення сутності стратегії розвитку аграрних підприємств. Досліджено сутність, зміст, процес стратегічного управління аграрними підприємствами та узагальнено методи управління ними. Проаналізовано та означено оптимальні форми організаційних структур управління аграрними підприємствами. Охарактеризовано основи функціонування системи управління приватними аграрними підприємствами. Розроблено та аргументовано заходи щодо підвищення ефективності процесу стратегічного управління аграрними підприємствами зернового напрямку.

The current stage of development of the Ukrainian economy is characterized by a fundamental change in the conditions of functioning of the organization, which is caused by an increase in the level of mobility of external factors and an increase in their influence on the internal environment. Therefore, the effective activity and further development of enterprises and institutions should be based on the principles of strategic management, which should solve the problems of ensuring future life by constantly maintaining the balance of their potential with the environment. The value of developing a strategy that enables a firm to survive in the long run is extremely important. In the face of fierce competition and the rapidly changing market situation, it is very important not only to focus on the internal state of affairs of the firm, but also to develop a long-term strategy that would allow it to keep up with the changes taking place in the external environment. The strategy helps the enterprise to choose its rational path of development and to create the most important advantages in its functioning: it prepares it for changes in the external environment; associates its resources with changes in the environment; clarifies problems that arise; coordinates the work of different structural units; improves control at the enterprise. The writings of foreign and domestic authors present a

very detailed examination of the range of issues of formation, evaluation and choice of strategy, but in general, the development of economic science in this area is logical to consider fragmentary in the form of a weak level of systematization of accumulated knowledge. The article analyzes the scientific researches of domestic and foreign scientists on the key issues in determining the essence of agrarian enterprise development strategy. The essence, content, process of strategic management of agrarian enterprises are investigated and the methods of their management are generalized. The optimal forms of organizational structures of management of agricultural enterprises are analyzed and determined. The basics of functioning of the management system of private agricultural enterprises are characterized. Measures to improve the efficiency of the process of strategic management of agrarian enterprises of the grain direction have been developed and substantiated.

Ключові слова: розвиток, стратегія, аграрне підприємство, стратегічне управління, логістичне управління.

Key words: development, strategy, agrarian enterprise, strategic management, logistic management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Організаційна структура системи управління аграрними підприємствами повинна враховувати індивідуальні особливості господарювання кожного з них, оптимізувати економічні інтереси господарюючих суб'єктів, тому що в ринкових умовах їх життєздатність залежить насамперед від якості управлінських рішень та стійкості системи управління до коливань зовнішнього середовища. Взагалі методологічне, методичне та практичне вирішення проблем стратегічного управління підприємствами аграрної сфери АПК з урахуванням трансформації відносин власності виступає першочерговим завданням за сучасних умов.

Розвиток приватних аграрних підприємств, їх пристосування до ринкових умов господарювання потребує ефективного управління. За цих умов менеджмент як виробничий ресурс аграрних підприємств набуває особливого значення, водночас принципово змінюється система управління аграрним підприємством. Поряд з трьома іншими основними виробничими ресурсами — землею, працею і капіталом — менеджмент стає ключовим елементом економічної системи підприємства.

МЕТА І ЗАВДАННЯ

Дослідити та уточнити сутність, зміст і процес стратегічного управління аграрними підприємствами, узагальнити та систематизувати методи управління ними. Проаналізувати та визначити оптимальні форми організаційних структур управління аграрними підприємствами. Охарактеризувати основи функціонування системи управління приватними аграрними підприємствами. Розробити та обґрунтувати заходи щодо підвищення ефективності процесу стратегічного управління аграрними підприємствами зернового напрямку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Над вирішенням проблеми стратегічного розвитку аграрних підприємств працювали багато вітчизняних науковців, серед яких Дем'яненко С.І. [10], Крикавський Є.В. [8], Месель-Веселяк В.Я. [17], Рябоконь В.П. [18], Покропивний С.Ф. [16], Колот В.М. [16], Макаренко М.В. [9], Малік М.Й. [5], Лупенко Ю.О. [15], Саблук П.Т. [15],

Шпикуляк О.Г. [21] та інші. Їх внесок важко недооцінити, проте ми дотримуємося думки, що це питання останнім часом не знаходить достатнього відображення в наукових дослідженнях. Неоднакові темпи перебігу і результати ринкових перетворень в аграрному секторі вимагають її подальшого опрацювання, особливо у зв'язку зі зміною законодавчої бази, яка регламентує основні засади діяльності аграрних підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Управлінська праця завжди була одним із визначальних складників процесу досягнення мети організації. Раціональність господарювання, його результативність у період кризи, адаптації суб'єктів господарювання до умов конкурентного ринку залежать від управлінських рішень, які приймає керівна ланка. Виходячи з цього, нагальною постала потреба визначення впливу складників процесу управління господарською діяльністю, які є виразниками прийнятих керівною ланкою управлінських рішень, на ефективність, а саме — результати.

Основу управління складають об'єктивні процеси суспільного розвитку, знання яких впливає на трактування відповідних понять, і підходи до з'ясування їхнього змісту.

Економічне управління є системою заходів, спрямованих на задоволення економічних потреб людей, суспільства завдяки створенню робочих місць, виготовленню й розподілу товарів і послуг. Соціальне управління полягає у реалізації заходів для узгодження діяльності індивідів, трудових колективів, територіальних, соціальних, етнічних та інших спільнот. Економічне й соціальне управління здійснюється на всіх рівнях виробництва: від робочого місця працівника до рівня національної економіки загалом.

Окремо виділяють управління виробництвом (господарське управління), яке поєднує процеси економічного та соціального управління національною економікою, галузями, регіонами, виробничо-господарськими організаціями (підприємствами). Такий тип управління передбачає знання і врахування, передусім, законів та закономірностей розвитку суспільного виробництва, механізму взаємодії його факторів, а також його інфор-

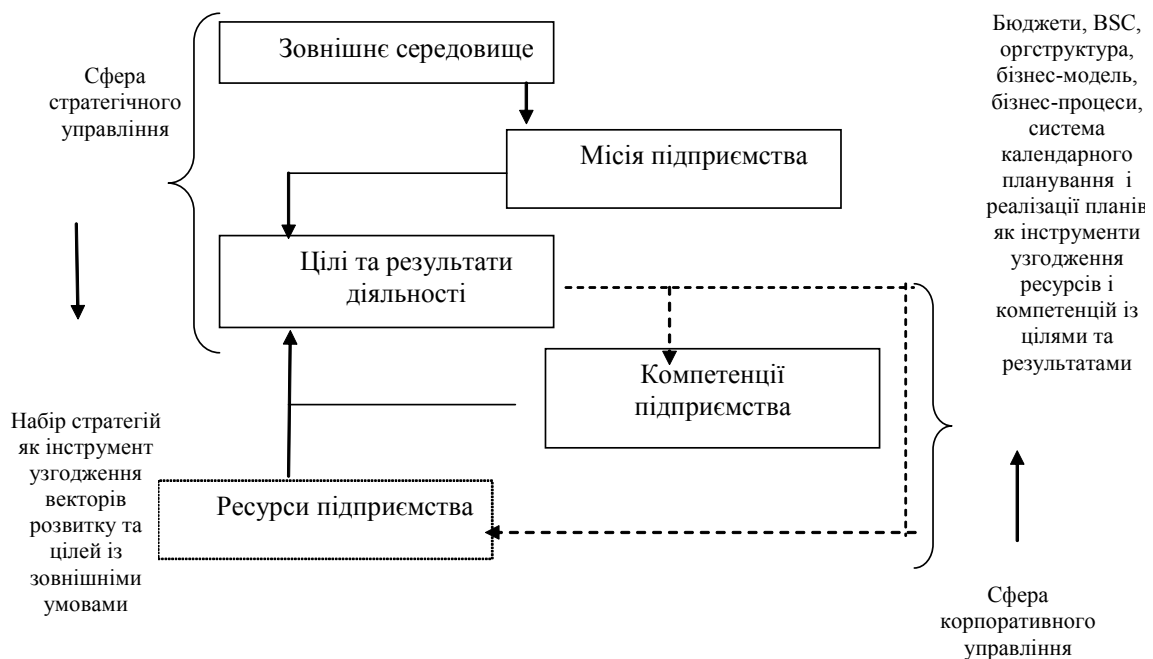


Рис. 1. Розмежування сфер впливу стратегічного та корпоративного управління аграрними підприємствами в процесі їх розвитку

маційного, вольового, морально-етичного й емоційного характеру.

Господарське управління враховує складність та стохастичність соціально-економічних систем, різноманітність факторів, які впливають на їх організацію та функціонування, рухливість внутрішніх елементів, здатність до самовдосконалення, підвищення свого організаційного рівня [15].

Щоб забезпечити функціонування організації, нею необхідно управляти. Поняття "управління підприємствами" неоднозначно трактують у зарубіжній та вітчизняній літературі. Більшість учених погоджується, що воно означає "робити що-небудь за допомогою людей з людьми". Окремі з них поширюють це визначення на будь-які групи людей, навіть на всі види міжособистісних стосунків. Американський дослідник професор Каліфорнійського університету в Лос-Анджелесі, президент Міжнародної Академії управління Гарольд Кунц і американський фахівець-практик у галузі управління Сирил О'Доннелл тлумачать поняття "управління" як "створення ефективного середовища для людей, які діють у формальних організаційних групах".

Автори першого перекладеного російською мовою підручника "Основи менеджменту", професори Майкл Мексон, Майкл Альберт, Франклін Хедоурі стверджують, що "управління — це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей підприємства".

Отже, управлінням вони вважають чітко окреслений комплекс функцій менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль), залишаючи поза його межами цілі організації. Професор менеджменту Нью-Йоркського університету Пітер Дракер вважає управління особливим видом діяльності, "що перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу".

Загалом представники різних концепцій розглядають управління у двох аспектах: як свідомий вплив людей на будь-який об'єкт і як специфічну діяльність у процесі виробництва. Об'єднує їх погляд на управління як на процес чи вид діяльності.

Отже, управління підприємствами — це здійснюваний індивідом або групою осіб процес з метою координування діяльності інших осіб, спрямований на досягнення результатів, недосяжних для кожної з цих осіб зокрема.

Процес управління приватними сільськогосподарськими підприємствами має свою специфіку, яка зумовлена наступними причинами [21]:

- необхідністю розвивати в аграрних підприємствах декілька товарних галузей, які суттєво відрізняються технологією та організацією виробництва, а отже, й управління;

- розосередженістю працівників по великій за площею території і складністю у зв'язку з цим прийняття оперативних рішень відповідно до зміни поточної виробничої ситуації;

- доступністю території аграрних підприємств та їх господарських об'єктів стороннім особам і необхідністю докладання додаткових зусиль для організації збереження власного та орендованого майна, вирощеного врожаю;

- потребою залучення сезонної робочої сили в періоди збігу сільськогосподарських робіт і труднощами управління нею в складі тимчасових організаційних ланок, які нерідко посилюються через низьку кваліфікацію таких працівників;

- необхідністю подовження робочого дня працівників аграрних підприємств з метою своєчасного виконання ними важливих технологічних операцій у стислі (оптимальні) агротехнічні строки та існування таких робочих місць, які характеризуються розірваністю робочого дня працівників.



Рис. 2. Система управлінської діяльності аграрних підприємств

Процес управління в приватних аграрних підприємствах, як і у виробничо-господарських підприємствах загалом, здійснюється за вже описаною схемою взаємовідносин суб'єкта та об'єкта управління.

У такому разі, система управління сталим розвитком аграрних підприємств, у контексті конвергенції стратегічного і корпоративного управління, може бути представлена наступним чином (рис. 1).

Відповідно до представленої схеми на рисунку 1, система стратегічного управління формує верхній, зовнішньо орієнтований рівень управлінської ієрархії аграрних підприємств; за рахунок системи корпоративного управління створюється нижній, внутрішньо орієнтований рівень управлінської ієрархії.

Сам динамічний розвиток аграрних підприємств стане можливим завдяки узгодженню зовнішнього і внутрішнього рівнів управлінської ієрархії, яке відбувається на рівні формування цілей діяльності підприємства та визначення необхідних для їх досягнення ресурсів і компетенцій.

Безпосередньо стійкість, сталість, безперервність розвитку спостерігається в рамках виділених підсистем і за рахунок їхньої взаємодії відбувається формування підсистеми динамічного управління потенціалом розвитку (рис. 2).

Повноцінна робота системи управлінської діяльності аграрних підприємств забезпечується лише за рахунок взаємоузгодженого та скоординованого функціонування її окремих складових, якими виступають [12]:

- підсистема стратегічного управління (цільова, переважно зовні орієнтована підсистема, яка визначає загальні вектори і напрями для розвитку підприємства);
- підсистема корпоративне управління (внутрішня підсистема, яка представляє собою планування, реалізацію, впровадження планових рішень);
- підсистема контролю та адаптації підприємства як економічної та бізнес-одиниці до зміни умов середовища;
- підсистема інформаційно-аналітичного забезпечення управління сталим розвитком підприємства.

Проведений аналіз оптимальності (оптимізації) системи управління розвитком підприємства як поняття і як процесу буде неповним, якщо обмежитися тільки кінцевим результатом (а виходить, і основною метою) її функціонування, тому що варто враховувати, той факт, що результат діяльності будь-якої системи за певний період часу є наслідком певних функціональних взаємодій між її організаційними ланками (у цьому випадку органами управління).

Отже, періодична (циклічна) оптимізація конкретної системи управління розвитком на основі змістовних і формальних (організаційних) критеріїв припускає своєчасну

й адекватну перебудову її організаційної структури й відповідних функціональних механізмів.

Складовими загальної логістичної стратегії аграрних підприємств, на нашу думку, є логістичні стратегії:

- за фазовим поділом (стратегії логістики постачання, виробничої логістики, логістики розподілу);
- за функціональним поділом (стратегії логістичного управління транспортом, логістичного управління складським господарством, логістичного управління запасами, логістичного управління реалізацією замовлення, логістичного управління обслуговуванням споживачів).

Кожна із стратегій за функціональним поділом є складовою стратегій за фазовим поділом:

- стратегії логістики постачання спрямовані на оптимізацію матеріального потоку у сфері постачання за мінімальних витрат;
- стратегії виробничої логістики відрізняються від виробничих стратегій підприємства тим, що розробку виробничого процесу здійснюють виходячи з мінімізації сукупних витрат;
- стратегії логістики розподілу відрізняються від маркетингових стратегій тим, що забезпечують просування готової продукції до кінцевих споживачів, прагнучи до мінімізації загальних витрат [7].

Місце стратегії логістичного управління запасами в системі стратегій аграрних підприємств представлено на рисунку 3.

До функціональних стратегій, які є складовою загальної логістичної стратегії належать:

- стратегії логістичного управління транспортом спрямовані на забезпечення транспортування матеріального потоку за найменших витрат;
- стратегії логістичного управління складським господарством націлені на організацію процесу складування, що забезпечує мінімізацію сукупних витрат;
- стратегії логістичного управління обслуговуванням споживачів спрямовані на задоволення вимог споживачів, прагнучи до мінімальних витрат;



Рис. 3. Місце стратегії логістичного управління запасами в системі стратегій аграрних підприємств

— стратегії логістичного управління реалізацією замовлення зорієнтовані на організацію просування готової продукції до споживачів, прагнучи до мінімальних витрат [8].

Стратегія логістичного управління запасами, на наш погляд, — це підсистема логістичної стратегії, яка спрямована на її підтримку, й представлена у вигляді довгострокового напрямку дій з розробки загальної політики планування, використання, просування та зберігання запасів у логістичному ланцюгу з метою досягнення визначених цілей.

Стратегії логістичного управління запасами є складовими стратегій логістики постачання, стратегій виробничої логістики та стратегій логістики розподілу [2].

Нами опрацьовані підходи до формування системи стратегічного управління запасами зерна в аграрних підприємствах (табл. 1).

Першим етапом стратегічного управління запасами зерна є визначення мети та цілей стратегічного управління запасами зерна аграрних формувань.

Метою стратегічного управління запасами зерна, на наш погляд, є:

- максимізація прибутку аграрних формувань внаслідок зберігання запасів зерна;
- максимізація задоволення потреб споживачів за наявних запасів зерна;
- мінімізація сукупних логістичних витрат внаслідок зберігання запасів зерна.

Оскільки метою діяльності будь-якого підприємства в ринкових умовах є максимізація прибутку, то однією з цілей логістичного управління запасами зерна є максимізація прибутку від реалізації зерна внаслідок його зберігання.

Відповідно до обраної мети, стратегічними цілями логістичного управління запасами зерна в аграрних формуваннях, на нашу думку, є:

- забезпечення виробничих потреб насіннєвим та фуражним зерном із мінімальними витратами;
- максимізація прибутку від реалізації товарного зерна.

Тактичними цілями логістичного управління запасами зерна на аграрних підприємствах має бути:

Таблиця 1. Процес стратегічного управління запасами аграрних підприємств

Етапи	Зміст етапу
1. Визначення мети та цілей стратегічного управління запасами зерна	1.1. Визначення мети стратегічного управління запасами зерна. 1.2. Визначення цілей стратегічного управління запасами зерна. 1.3. Визначення тактичних цілей з метою реалізації стратегічних цілей
2. Аналіз та оцінка цілей	2.1. Формування прогнозу зберігання й реалізації товарного зерна. 2.2. Аналіз досягнення цілей стратегії логістичного управління запасами зерна
3. Стратегічний аналіз запасів зерна на підприємстві	3.1. Дослідження сильних і слабких сторін, внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності аграрного підприємства на основі SWOT-аналізу. 3.2. Уточнення мети й цілей стратегічного управління запасами зерна відповідно до прогнозу та SWOT-аналізу. 3.3. Коригування поставлених цілей
4. Формування та реалізація стратегії управління запасами зерна	4.1. Обґрунтування стратегії управління запасами зерна. 4.2. Розробка плану реалізації стратегії. 4.3. Реалізація стратегії
5. Оцінка результатів стратегічного управління запасами зерна	5.1. Оцінка досягнення стратегічних цілей та мети стратегічного управління запасами зерна. 5.2. Оцінка ефективності стратегії управління запасами зерна. 5.3. Визначення необхідності коригування стратегії управління запасами зерна в майбутньому

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 2. Сильні і слабкі сторони логістичного управління запасами зерна

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Взаємодоповненість галузей призводить до використання товарних запасів зерна як сировини для наступного виробничого процесу галузі тваринництва. 2. Значна частина товарної продукції зерна стає сировиною для виробництва зерна наступного виробничого циклу. 3. Матеріальний потік – запаси посівного матеріалу для виробництва зерна та запаси фуражного зерна (сировини для галузі тваринництва) здійснює пульсуючий рух. 4. Оптимізація та планування обсягів запасів зерна внаслідок їх нормування. 5. Зростання цін протягом маркетингового року на зерно, що дозволяє максимізувати прибуток 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Складність створення єдиних підходів до управління запасами зерна внаслідок створення різних матеріалопотоків, що відрізняються по строкам перебування у виробничому процесі. 2. Зміни в управлінні запасами зерна внаслідок зміни асортиментних позицій запасів зерна викликаних чергуванням ультур, що вирощуються на певній ділянці та змінами площ відведених під певну культуру. 3. Створення значних обсягів страхових та сезонних запасів внаслідок довготривалості і сезонності виробничого процесу. 4. Роззосередженість запасів зерна у просторі призводить до багатомоменклатурності запасів зернових та потреби у значних обсягах запасів промислового походження. 5. Нерівномірність надходження запасів зерна протягом року та «завантаження складських площ» внаслідок сезонності виробничого процесу. 6. Збільшення тривалості обороту запасів внаслідок використання значної частини запасів готової продукції як сировини для наступного виробничого процесу призводить до збільшення фондомісткості. 7. Недостатня комп'ютеризація та відсутність програмного забезпечення з логістичного управління. 8. Відсутність служби логістики та кваліфікованих спеціалістів з логістики на більшості підприємств. 9. Логістичні підходи до управління в сільськогосподарських підприємствах перебувають на стадії формування. 10. Нестача складських приміщень для зберігання запасів зерна. 11. Значні втрати при зберіганні внаслідок неналежних умов зберігання. 12. Природні втрати запасів зерна. 13. Відсутність в сільськогосподарських підприємствах коштів на будівництво сучасних складських приміщень

Джерело: розроблено авторами на основі [16; 18; 21].

— забезпечення виробничих потреб насіннєвим та фуражним зерном власного виробництва з мінімальними витратами;

— забезпечення виробничих потреб насіннєвим та фуражним зерном у разі закупівлі на стороні (при тимчасовому зберіганні);

— забезпечення складськими площами для зберігання насіннєвого та фуражного зерна;

— зменшення обсягів товарного зерна, що необхідно реалізувати одразу;

— збільшення обсягів товарного зерна, які підприємство може зберігати для реалізації протягом маркетингового року в період найвищих цін;

— забезпечення товарного зерна, що зберігається складськими площами, мінімізуючи витрати на зберігання.

Другим етапом стратегічного управління запасами зерна є аналіз та оцінка поставлених цілей на основі прогнозу обсягу зберігання та реалізації товарного зерна. Цей етап вимагає формування зазначеного прогнозу з метою визначення доцільності зберігання зерна на власному складі чи елеваторі за критерієм мінімум витрат на зберігання, визначення обсягів товарного зерна, які підприємство може відкласти на зберігання (а не реалізовувати одразу) та термінів реалізації даного зерна, що буде сприяти максимізації прибутків. Такий прогноз є необхідним для визначення того, діятиме стратегія в

Таблиця 3. Загрози і можливості логістичного управління запасами зерна

Загрози	Можливості
<ol style="list-style-type: none"> 1. Несвоєчасність постачання сировини при її закупівлі. 2. Псування, зниження якості та втрат запасів посадкового матеріалу, фуражного та товарного зерна внаслідок неналежних умов зберігання. 3. Залежність рівня віддачі вкладених в запаси коштів від якості і родючості ґрунтів, погодньо-кліматичних умов. 4. Управління запасами в умовах стохастичності, оскільки запаси зерна мають біологічне походження та перебувають під дією погодньо-кліматичних умов 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Укладення контрактів з постачальниками для своєчасного постачання посівного матеріалу заздалегідь визначеної якості, кількості та ціни. 2. Об'єднання зусиль сільськогосподарських виробників, промислових та транспортних підприємств для забезпечення повного циклу виробництва, зберігання, транспортування, реалізації зерна та продуктів її переробки. 3. Створення логістичних центрів для збору та надання інформації сільськогосподарським підприємствам. 4. Державна підтримка щодо впровадження логістичних методів управління в сільськогосподарських підприємствах. 5. Створення відділів логістики в сільськогосподарських підприємствах з висококваліфікованими спеціалістами з управління. 6. Врахування логістичних підходів до управління запасами при складанні звітності. 7. Залучення обслуговуючих кооперативів для постачання сировини і збуту продукції. 8. Контроль за просуванням запасів зерна до кінцевих споживачів на основі електронних датчиків. 10. Будівництво сучасних складських приміщень для зберігання зерна

Джерело: розроблено авторами на основі [2; 8].

майбутньому чи потребує корекції. Прогноз також є ефективним механізмом планування майбутніх обсягів виробництва.

Складовою другого етапу стратегії управління запасами зерна в аграрних підприємствах має бути аналіз досягнення максимізації прибутків від реалізації зерна внаслідок його зберігання. Прогноз реалізації запасів зерна дає змогу дослідити способи досягнення цілей в майбутньому та надає характеристики стану зовнішнього та внутрішнього середовища, сильних і слабких сторін для досягнення поставлених цілей вже сьогодні.

Третім етапом стратегічного управління запасами зерна в аграрних підприємствах є стратегічний аналіз, який включає, передусім дослідження сильних і слабких сторін, загроз та можливостей діяльності сільськогосподарського підприємства на основі SWOT-аналізу (табл. 2. і 3).

Потреба в коригуванні стратегії управління запасами зерна виникає тоді, коли стратегічну мету не досягнуто. Оскільки, згідно з оцінкою першої та другої складової п'ятого етапу, стратегічну мету та стратегічні цілі було досягнуто, можемо зробити висновок, що ця стратегія не потребує коригування.

Здійснивши моделювання обсягів запасів товарного зерна, які підприємство може відкласти на зберігання, та термінів реалізації запасів товарного зерна протягом маркетингового року, можемо зробити висновок, що сформована нами мета стратегічного управління — максимізація прибутку внаслідок створення запасів зерна — може бути досягнутою будь-яким підприємством зернового напрямку.

Також у межах формування запасів зернової продукції та несприятливою кон'юнктури ринку можлива часткова переробка зернових на переробних підприємствах сфери АПК. Адже з кожним роком валовий збір зерна збільшується. Реалізація зерна проходить у сировинній формі.

Для формування стратегій переробки зернових доцільно використати досвід Всеукраїнської громадської організації "Запорізька обласна аграрна палата", яка передбачає створення комплексу глибокої переробки зерна до 300 000 тонн на рік. Буде створено сучасний елеваторно-переробний комплекс з залученням іноземних інвестицій. Значно збільшено товарообіг переробленої сільськогосподарської продукції через Бердянський торговельно-морський порт в контейнерах. На території міста Бердянськ виділено земельну ділянку площею 22,6 гектара [4].

У разі реалізації цього проекту може бути створено умови для високотехнологічної переробки зерна та підвищено закупівельні ціни на високоякісне зерно. Збільшено попит на зерно для виробництва борошна та інших продуктів його глибокої переробки, підвищено закупівельні ціни для первинних виробників виробників та їх кооперативних структур. Створено до 200 робочих місць. Навчено 100 спеціалістів з глибокої переробки зерна. Отримано додану вартість та збільшено дохід учасників проекту. Більше 150 000 селян землевласників, майже 2400 сільськогосподарських підприємств землекористувачів — первинних виробників сільськогосподарської продукції [4].

Отже, формування стратегії логістичного управління запасами зерна дасть можливість максимізувати при-

бутки аграрних підприємств, збільшити рівень зайнятості в сільській місцевості та сприяти розвитку глибокої переробки зернових.

ВИСНОВКИ

Отже, можемо дійти висновку, що генеральною умовою щодо місії аграрних підприємств є можливість забезпечити підприємству сталість існування. Місія не повинна задавати кількісних орієнтирів розвитку, проте повинна давати достатньо чітку відповідь на питання: "за рахунок чого підприємство зможе забезпечити собі безперервність існування та успішність проходження критичних точок на своєму шляху".

Проведена систематизація показує, що в системі управління аграрними формуваннями повинен закладатися основний базис функціонування та розвитку, за допомогою формування основних управлінських процесів у двох головних підсистемах: стратегічного та корпоративного управління. Повна взаємоузгодженість всіх зв'язків, які вибудовуються в системі відбуваються за рахунок функціонування підсистем інформаційно-аналітичного забезпечення та контролю — адаптаційній.

Отже, логістичне управління запасами зерна в сільськогосподарських підприємствах має ґрунтуватися на відповідній стратегії, реалізація якої має бути економічно вигідна сільськогосподарським підприємствам.

Стратегія управління запасами зерна повинна враховувати:

- можливу обмеженість власних складських приміщень для зберігання зерна;
- створення різних матеріалопотоків у ході управління запасами зерна в процесі виробництва та розподілу. Зокрема реалізація товарного зерна споживачам і забезпечення виробничого процесу запасами сировини і матеріалів (запаси зерна — посівний матеріал, запаси зерна — корм для тварин);
- створення страхових та сезонних запасів;
- нерівномірне надходження запасів протягом року;
- природні втрати в процесі зберігання;
- можливості реалізації зернових на переробку;
- зміну цін на зерно протягом маркетингового року.

Література:

1. Абдуллін Р. Нові підходи до управління підприємствами в Україні / Р. Абдуллін // Підприємництво, господарство і право. — 2019. — № 10. — С. 216—218.
2. Бауэрсокс Д.Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д.Дж. Бауэрсокс, Д.Дж. Клосс; пер. с англ. Н.Н. Барышниковой, Б.С. Пинкерса. — 2-е изд. — М.: Олимп-Бизнес, 2005. — 640 с.
3. Економіка підприємства: навч. посіб. / М.В. Володькіна. — К.: Центр навчальної літератури, 2007. — 439 с.
4. Інвестиційний портал Запорізької області. — 2019 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://investment.zoda.gov.ua/uk/catalog/stvorenniya-industrialnogo-parku-z-glibokoi-pererobki-zerna-gitnitsya-mberdyanskyk>
5. Інтеграція як фактор підвищення ефективності реформованих сільськогосподарських підприємств /

М.Й. Малік, П.М. Федієнко, М.К. Орлатий. — К.: ІАЕ, 2009. — 39 с.

6. Кабаков Ю. Напрямки удосконалювання систем управління: стандарти, методи або цілі підприємства? / Ю. Кабаков // Стандартизація. Сертифікація. Якість. — 2019. — № 2. — С. 39—42.

7. Кваша С.М. Теоретико-методологічне та організаційно-економічне забезпечення механізмів формування аграрного ринку / С.М. Кваша // Вісник ХНАУ, серія "Економіка АПК і природокористування". — 2019. — № 10. — С. 3—22.

8. Логістика. Для економістів: підручник / Є.В. Крикавський. — Львів: Львівська політехніка, 2004. — 448 с.

9. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства / М.В. Макаренко // Актуальні проблеми економіки. — 2015. — № 1. — С. 126—135.

10. Менеджмент аграрних підприємств: навч. посіб. / С.І. Дем'яненко. — К.: КНЕУ, 2005. — 347 с.

11. Менеджмент: Посібник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. — К.: Академвидав, 2011. — 463 с.

12. Наумов О.Б. Визначення економічної ефективності виробництва за узагальнюючими показниками / О.Б. Наумов // Економіка АПК. — 2000. — № 5. — С. 39—42.

13. Основи менеджменту: підручник / Ф.І. Хміль. — К.: Академвидав, 2011. — 608 с.

14. Осовська Г.В. Основи менеджменту: підручник. — 3-тє вид., перероб. і допов. / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. — К.: Кондор, 2006. — 661 с.

15. Підприємництво в аграрній сфері економіки / М.Й. Малік, Ю.О. Лупенко, Л.В. Романова та ін.; 2-е вид., перероб. і доп.; За ред. П.Т. Саблука, М.Й. Маліка. — К.: ІАЕ, 1998. — 514 с.

16. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: навч. посіб. / С.Ф. Покропивний, В.М. Колот. — К.: КНЕУ, 2008. — 352 с.

17. Реформування аграрного виробництва / В.Я. Месель-Веселяк. — К.: ІАЕ, 1999. — 272 с.

18. Рябоконт В.П. Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку агропромислового виробництва в Україні / В.П. Рябоконт // Економіка АПК. — 2016. — № 7 (141). — С. 29—33.

19. Саблук П.В. Стан і перспективи розвитку агропромислового комплексу України / П.В. Саблук // Економіка України. — 2018. — № 12. — С. 4—18.

20. Супіханов Б.К. Аграрний ринок України / Б.К. Супіханов // Вісник ХНАУ. Серія "Економіка АПК і природокористування". — 2019. — № 13. — С. 3—10.

21. Шпикуляк О.Г. Інституціональні аспекти регулювання аграрного ринку / О.Г. Шпикуляк // Економіка АПК. — 2008 — № 5. — С. 114—121.

References:

1. Abdullin, R. (2019), "New approaches to enterprise management in Ukraine", *Pidpriemnytstvo, gospodarstvo i pravo*, vol. 10, pp. 216—218.

2. Bauersoks, D. Dzh. (2005), *Lohystyka: yntehrovannaia tsep postavok [Logistics: integrated supply chain]*, 2-d ed., Olymp-Byznes, Moscow, Russia.

3. Volodkina, M.V. (2007), *Ekonomika pidpriemstva: navch. posib. [Enterprise Economics: a textbook]*, Tsentr navchalnoi literatury, Kyiv, Ukraine.

4. Investment portal of Zaporizhzhya region (2019), <https://investment.zoda.gov.ua/uk/catalog/stvo-rennya-industrialnogo-parku-z-glibokoi-pererobki-zernagitnitsya-m-berdyansk>

5. Malik, M.I. Fediienko, P.M. and Orlaty, M.K. (2009), *Integration as a factor in improving the efficiency of reformed agricultural enterprises [Intehratsiia yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti reformovanykh silskohospodarskykh pidpriemstv]*, IAE, Kyiv, Ukraine.

6. Kabakov, Yu. (2019), "Areas of improvement of management systems: standards, methods or goals of the enterprise?", *Standartyzatsiia. Sertyfikatsiia. Yakist*, vol 2, pp. 39—42.

7. Kvasha, S.M. (2019), "Theoretical-methodological and organizational-economic support of mechanisms of formation of the agrarian market", *Visnyk KhNAU, seriia "Ekonomika APK i pryrodokorystuvannia"*, Vol. 10, pp. 3—22.

8. Krykavskiy, Ye.V. (2004), *Lohystyka. Dlia ekonomistiv: pidruchnyk [Logistics. For economists: a textbook]*, Lvivska politekhnika, Lviv, Ukraine.

9. Makarenko, M.V. (2015), "Formation of the mechanism of management of the effective functioning of the enterprise", *Aktualni problemy ekonomiky*, vol 1, pp. 126—135.

10. Demianenko, S.I. (2005), *Menedzhment ahrarnykh pidpriemstv: navch. posib. [Management of agricultural enterprises training manual]*, KNEU, Kyiv, Ukraine.

11. Stadnyk, V.V. and Yokhna, M.A. (2011), *Menedzhment: Posibnyk, [Management: A Guide]*, Akademvydav, Kyiv, Ukraine.

12. Naumov, O.B. (2000), "Determination of economic efficiency of production by generalizing indicators", *Ekonomika APK*, vol 5, pp. 39—42.

13. Khmil, F.I. (2011), *Osnovy menedzhmentu: Pidruchnyk [Management Basics: A Textbook]*, Akademvydav, Kyiv, Ukraine.

14. Osovska, H.V. (2006), *Osnovy menedzhmentu: Pidruchnyk [Management Basics: A Textbook]*, 3 rd.ed., Kondor, Kyiv, Ukraine.

15. Malik, M.I. Lupenko, Yu.O. Romanova, L.V. (1998), *Pidpriemnytstvo v ahrarnii sferi ekonomiky [Entrepreneurship in the agrarian sphere of economy]*, 2-d ed, IAE, Kyiv, Ukraine.

16. Pokropyvnyi, S.F. and Kolot, V.M. (2008), *Pidpriemnytstvo: stratehiia, orhanizatsiia, efektyvnist: navch. posib. [Entrepreneurship: strategy, organization, efficiency. Tutorial]*, KNEU, Kyiv, Ukraine.

17. Mesel-Veseliak, V.Ia. (1999), *Reformuvannia ahrarnoho vyrobnytstva, [Reforming agricultural production]*, Kyiv, IAE.

18. Riabokon, V.P. (2016), "Strategic directions of socio-economic development of agro-industrial production in Ukraine", *Ekonomika APK*, vol 7, pp. 29—33.

19. Sabluk, P.V. (2018), "State and prospects of development of agro-industrial complex of Ukraine", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 12, pp. 4—18.

20. Supikhanov, B.K. (2019), "Agrarian market of Ukraine", *Visnyk KhNAU. Seriia "Ekonomika APK i pryrodokorystuvannia"*, vol 13, pp. 3—10.

21. Shpykuliak, O.H. (2008), "Institutional aspects of agricultural market regulation", *Ekonomika APK*, vol 5, pp. 114—121.

Стаття надійшла до редакції 21.11.2019 р.