

Шупик Сергій. Методичні підходи до стратегічного планування розвитку молочного скотарства у сільськогосподарських підприємствах. *Економічний дискурс*. 2020. Випуск 4. С. 155-162.  
DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2020-4-16>

УДК 338.2:005.21:636.034:631.11  
JEL Classification O2, L11,Q12

**Шупик Сергій**

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування і оподаткування  
Білоцерківський національний аграрний університет  
м. Біла Церква, Україна  
E-mail: s.shupic@ukr.net  
ORCID: 0000-0002-2603-7229

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ МОЛОЧНОГО СКОТАРСТВА У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

### **Анотація**

**Вступ.** Актуальність дослідження питань стратегічного планування розвитку будь-якого суб'єкта господарювання зумовлена тим, що його діяльність супроводжується проявом кризових ситуацій, виходом із яких за умови сприятливих варіантів може бути якісно новий інтенсивний ріст або за несприятливих – банкрутство. У зв'язку із цим постає необхідність формування складових методичного забезпечення стратегічного планування, які б сприяли прийняттю раціональних управлінських рішень та діям менеджменту сільськогосподарських підприємств з виробництва молока на подолання загрози кризи та її найгіршого прояву банкрутства.

**Методи.** Методичний інструментарій дослідження включає системний та комплексний підходи до пізнання економічних явищ і процесів, а також їх взаємозв'язків. При проведенні дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання. Абстрактно-логічний та монографічний методи використовувалися в процесі узагальнення наукової літератури. Метод системного аналізу та теоретичного узагальнення дозволив визначити основні проблеми, пов'язані із організацією планування суб'єктами молочного скотарства та підходи до оцінювання результативності їх діяльності. При обґрунтуванні комплексної системи показників оцінювання результативності діяльності підприємств молочного скотарства та узагальненні висновків використано загальнонаукові методи пізнання, такі як діалектичний метод, аналіз та синтез, індукція та дедукція, системний комплексний підхід.

**Результати.** Систематизовано інструменти проведення стратегічного аналізу серед яких виділено наступні: SWOT-аналіз, «теорія стейкхолдерів», PEST-аналіз, модель п'ять конкурентних сил, ключові фактори досягнення успіху (КФУ). Виявлено, що для факторів зовнішнього та внутрішнього середовища характерною є складність і мінливість, які не розглядаються або частково висвітлюються при використанні існуючого інструментарію. Запропоновано, з метою об'єктивної оцінки факторів зовнішнього середовища функціонування сільськогосподарських підприємств з виробництва молока, використати комплекс методичних підходів на основі обґрунтованої експертної оцінки їх величини та вектору їхнього впливу.

**Перспективи.** Подальші наукові дослідження проблеми мають передбачати обґрунтування практичної адаптації запропонованих методів та системи натуральних і вартісних показників оцінювання результативності та інноваційної зорієнтованості розвитку сільськогосподарських підприємств молочного скотарства.

**Ключові слова:** стратегічне планування, молочне скотарство, підприємства з виробництва молока, натуральні та вартісні показники.

### **Вступ.**

Суб'єкти господарювання у своєму розвитку завжди опиняються перед кризовими ситуаціями, виходом із яких може бути, за умови сприятливого варіанту, якісно новий інтенсивний ріст або за несприятливого – банкрутство. Зазначимо, що кризові точки часто називають біфуркаційними, переломними, або точками неповернення, термін «точка біфуркації» означає зміну традиційного режиму роботи системи. Цей термін походить із нерівноважної термодинаміки і стосується критичного стану системи, при якому вона стає нестійкою щодо флуктуацій та виникає невизначеність: чи стане стан системи хаотичним, або вона перейде на новий, більш диференційований та високий рівень впорядкованості.

Очевидно, що лише спільне покращення кількісних показників (ріст підприємства) разом із якісними (розвиток підприємства) сприятиме підвищенню конкурентоспроможності організації та досягненню стійкого положення на цільових ринках. На практиці стійкий процес розвитку означає чергування життєвих циклів підприємства без останньої його стадії «занепаду, або банкрутства». Відомо, що життєвий цикл підприємства – це сукупність стадій розвитку, які проходить підприємство за період свого функціонування. Усі системи, у т.ч. й сільськогосподарські підприємства у своєму розвитку проходять декілька стадій: народження, розвиток, зрілість, старість (занепад, або банкрутство).

В аспекті управління сільськогосподарським підприємством ключовим моментом є визначення та подолання цієї «точки неповернення». Зміни розмірів системи, як правило, зумовлюють за собою зміни в характеристиках її форми та структури. Отже, проявляється закон переходу «кількості» у «якість». Існують точки біфуркації, коли підприємство або виходить на новий рівень розвитку із новою стратегією чи структурою, або в кінцевому підсумку не може вистояти в конкурентному середовищі (банкрутство, ліквідація, поглинання). Очевидно, що дії менеджменту сільськогосподарських підприємств повинні бути спрямованими на подолання загрози кризи та її найгіршого прояву банкрутства, що вимагає розробки системи показників визначення цих точок.

### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Дослідженням проблем, які відображені в статті, займається широке коло науковців. Значний внесок у становлення й розвиток стратегічного планування зробили: Р. Акофф, І. Ансофф, Г. Гамел, К. Гофер, П. Друкер, К. Ендрюс, Дж. Куїнн, Г. Мінцберг, К. Омає, М. Портер, К. Прахалад, А. Стрікланд, А. Томпсон, Б. Хенддерсон, Е. Чендлер та інші.

Фундаментальні та прикладні теоретичні проблеми стратегічного планування розглядаються в працях українських науковців: В. А. Білошапки, А. Е. Воронкової, В. Г. Герасимчука, Л. Х. Доленка, В. Д. Немцова, А. П. Наливайка, В. С. Пономаренка, З. Є. Шершньової та інших, а також в працях вчених країн СНД: О. С. Виханського, І. В. Туліна, Е. А. Уткіна, Р. А. Фатхутдінова та багатьох інших.

Дослідженнями стратегічного планування в сільському господарстві, зокрема питаннями ринкової стратегії, займалися такі науковці, як: О. П. Градова, Д. Епштейн, В. Я. Месель-Веселяк, В. М. Нелеп, О. М. Онищенко, Б. Й. Пасхавер, П. Т. Саблук, В. О. Точилін, О. М. Шпичак, В. В. Юрчишин та інші. Аграрним перетворенням в контексті стратегічного розвитку сільського господарства значної уваги приділено у власних наукових працях В. Г. Андрійчуком, С. І. Дем'яненко, Д. Ф. Крисановим, В. М. Трегобчуком, М. Й. Хорунжим.

Проте проблема розроблення та впровадження системи стратегічного планування в молочному скотарстві господарств корпоративного сектору аграрної економіки вимагає глибшого і комплексного дослідження питань стратегічного аналізу на рівні галузі та підприємства, обґрунтування окремих груп ринкових стратегій, насамперед, вибору виду базової ринкової стратегії, розроблення продуктово-ринкової та ресурсно-ринкової стратегій.

### **Мета.**

Метою статті є розробка теоретичних засад стратегічного планування розвитку сільськогосподарських підприємств – виробників продукції молочного скотарства.

### **Методологія дослідження.**

Методичний інструментарій дослідження включає системний та комплексний підходи до пізнання економічних явищ і процесів, а також їх взаємозв'язків. При проведенні дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання. Так, абстрактно-логічний та монографічний методи використовувалися в процесі узагальнення наукової літератури щодо стратегічного планування розвитку суб'єктів господарювання та формування завдань дослідження. Метод системного аналізу та теоретичного узагальнення дозволив визначити основні проблеми, пов'язані із організацією планування суб'єктами молочного скотарства та підходи до оцінювання результативності їх діяльності.

При обґрунтуванні комплексної системи показників оцінювання результативності діяльності підприємств молочного скотарства та узагальненні висновків використано загальнонаукові методи пізнання, такі як: діалектичний метод, аналіз та синтез, індукція та дедукція, системний комплексний підхід.

### **Результати.**

Сучасні підходи до організації виробництва молока в умовах глобалізації передбачають не лише віддачу від інвестиційних вкладень, а й передбачають створення умов для ефективного функціонування в основному за рахунок інноваційних технологій та розробок. Вважаємо, що розвиток молочного скотарства як галузі сільського господарства у нинішніх умовах можна віднести до четвертого технологічного укладу, який передбачає повну механізацію виробничих процесів. Однак, поєднання можливостей їх автоматизації та комп'ютеризації при збереженні певної частки ручної праці (масаж вимені, прикріплення доїльного обладнання та ін.) в рамках універсальної класифікації фактично посідає проміжне положення між інтенсивно-технократичним та біотехнологічним технологічними укладами. Як зазначають науковці, сільське господарство унаслідок своєї специфіки розвивалося за власною траєкторією упродовж усієї історії людства, поєднуючи різні технологічні уклади: інтенсивно-технократичний, природно-інноваційний та натуральний, кожний із яких є характерним для конкретної категорії господарств [1]. Такий поділ багато в чому викликаний різними масштабами відтворення, а також можливостями залучення капіталу й трудових ресурсів.

В контексті економіки «умови розвитку» можна визначити як сукупність обставин, які формують силу впливу (стимулюючу та стримуючу) на економічну поведінку сільськогосподарських товаровиробників, що мають риси раціонального та ірраціонального характеру, а також мають можливість змінити стійкість та ефективність їх функціонування. Як наголошував Й. Шумпетер доцільно розмежовувати такі економічні поняття, як «економічний ріст» та «економічний розвиток», які не є тотожними [2]. Під економічним ростом він розумів процес кількісного наповнення товарною масою економічного простору за рахунок мотиваційного, стимулювального впливу важелів економічного механізму, а також стримуючих заходів декомпенсації сукупності попиту та пропозиції. При цьому він визначав його основою розвитку, відмінність якого в якійсь природі.

Аналогію можна провести й щодо молочного скотарства – збільшивши поголів'я корів без покращення племінних характеристик тварин, забезпечити ріст продуктивності праці неможливо. Можна виділити наступні види умов економічного росту та розвитку: загальноекономічні умови – мають універсальний характер для всіх сфер економіки, формуються у рамках прийнятого типу економічної системи (наприклад, паритетність обміну в галузях та народному господарстві, міжгалузева збалансованість та пропорційність та інші); специфічні умови – представляють собою умови функціонування конкретного сектора економіки; галузеві умови – це сукупність умов, які

створюють можливості в окремих підгалузях [3].

У зв'язку із цим існує необхідність розмежування умов, додержання яких необхідно для досягнення планових показників економічного зростання у галузі молочного скотарства та суб'єктів господарювання. Оскільки, умови знаходять своє вираження у дії факторів, що мають властивості, які визначаються природою висхідних сил, їх поєднання та сумарний вплив зумовлює набір правил економічної поведінки господарюючих суб'єктів з метою або максимізації власного доходу та нарощення потенціалу, або скорочення затрат і зниження ризиків діяльності, що в кінцевому підсумку створює передумови для ефективного розвитку підприємства.

Розглядаючи сучасний стан і тенденції розвитку молочного скотарства В. Радько виявив та систематизував фактори, які впливають на стійкість функціонування сільськогосподарських підприємств з виробництва молока [8], а також фактори середовища їхнього функціонування. Однак, надзвичайно швидко змінюються умови функціонування сільськогосподарських підприємств, додаються чинники, природа впливу яких має стихійний непередбачуваний характер (пандемія коронавірусу, глибокий спад економік практично усіх країн, посилення кліматичних змін та ін.) доцільно визначити фактори, що відносяться до зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування сільськогосподарських підприємств молочного скотарства із урахуванням сили та вектору їх впливу на досліджувану галузь.

Необхідність адекватної оцінки середовища функціонування підприємств молочного скотарства вимагає узагальнення методичних підходів, запропонованих у рамках як загальної методології стратегічного управління, так і з урахуванням сільськогосподарського виробництва в цілому. Стратегічний аналіз зорієнтований на ідентифікацію перспектив розвитку бізнесу, тобто, на розуміння зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на його функціонування.

Відомо, що при проведенні стратегічного аналізу можна використовувати достатньо велику кількість різних інструментів. Так, найбільш поширеним серед них є SWOT-аналіз – це інструмент класичного стратегічного аналізу, що базується на основі аналізу чотирьох областей: сильні та слабкі сторони (продукту/підприємства), можливості та загрози (зовнішнього середовища) [4].

Зазначимо, що SWOT-аналіз характеризується цілим рядом особливостей. По-перше, SWOT-аналіз розглядає внутрішні сильні та слабкі сторони конкретного бізнесу, а потім аналізує можливості та загрози, що існують у зовнішньому середовищі ведення даного бізнесу. Після завершення SWOT-аналізу підприємство повинно вирішити, як перетворити слабкі сторони у сильні та загрози – в можливості.

В цілому SWOT-аналіз досить успішно використовується фахівцями, в тому числі й з метою конкретизації структури бізнес-стратегії; водночас, стандартні форми SWOT-аналізу не дозволяють оцінити потенційну ефективність, ідентифікованих на завершальних етапах використання цього інструменту, рекомендованих менеджменту видів активності та, відповідно, сформулювати рекомендації щодо розподілу ресурсів між обраними функціональними стратегіями.

Ще однією теорією, на якій може базуватися зміст бізнес-стратегії, є «Теорія стейкхолдерів» Р. Фрімена [5], що передбачає планування будь-якої діяльності з врахуванням досягнення позитивних результатів з точки зору заінтересованих сторін, а не тільки власників або акціонерів. Ця теорія рекомендує певну послідовність дій менеджменту підприємства, а саме: визначення заінтересованих груп у розвитку даної організації; визначення рівня важливості кожної групи заінтересованих сторін; визначення ефективності реалізації очікувань кожної групи; коригування пріоритетів запланованої діяльності із урахуванням інтересів заінтересованих сторін [6].

Зазначимо, що теорія стейкхолдерів орієнтує менеджмент на проведення аналізу найбільш впливових заінтересованих груп та очікувань кожної групи. Водночас використання цієї теорії дозволяє лише інвентаризувати інтереси зазначених груп, що можна розглядати лише в якості одного із підготовчих етапів розробки бізнес-стратегії.

З метою оцінки впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства та на зміст розробленої стратегії може бути використаним PEST-аналіз, у рамках проведення якого

розглядаються політичні, економічні, соціально-культурні та технологічні аспекти, які аналізуються при розробці стратегії [7]. PEST-аналіз може бути використаним при розробці стратегії як інструмент для розуміння специфіки рушійних сил довгострокових змін. Доведено, що чотири складові цього інструмента дозволяють визначити, чому та як ці зміни впливають на досліджувану галузь, та які довгострокові тенденції лежать в основі цих змін. Розглянуті складові включають в себе такі явища, як: глобалізація, конвергенція споживчих уподобань, швидкі технологічні зміни та ін. PEST-аналіз дозволяє дослідити диференціацію конкурентів у рамках цих аспектів.

Очевидно, що одержані результати дозволяють підприємству зрозуміти як зміни можуть вплинути на його конкурентну позицію на ринку, унаслідок створення та посилення конкурентних переваг. Вплив змін може варіювати залежно від наявності компетенцій, навиків та особливостей ринкової позиції підприємства, що можна розглядати лише в якості одного із підготовчих етапів розробки стратегії. Вважаємо, що PEST-аналіз, як і теорію стейкхолдерів, можна розглядати у якості одного із підготовчих етапів процесу розробки стратегії розвитку підприємства.

Модель п'ять конкурентних сил (модель Портера) представляє собою інструмент аналізу, який передбачає оцінку важливості п'яти компонентів (сил) для визначення перспективної прибутковості галузі та формування конкурентної стратегії підприємства. Ця модель дозволяє класифікувати та аналізувати найбільш важливі сили, які впливають на інтенсивність конкуренції в галузі та рівень рентабельності діяльності підприємства у цій галузі [8]. Ці сили визначають галузеву структуру та рівень конкуренції в конкретній галузі. Даний інструмент є доцільним при розробці стратегії розвитку підприємства, оскільки показує наскільки сильною є кожна із п'яти ключових сил в конкретні галузі, до яких відносять: загроза появи в галузі нових учасників ділової активності (конкурентів), ринкова сила постачальників, ринкова сила покупців, загроза появи товарів-субститутів,

При розробці стратегії розвитку будь-якого підприємства важливо вивчити ключові фактори досягнення успіху (КФУ) в галузі/на ринку. Поняття про КФУ було обґрунтовано у працях Джона Ф. Роккарта Школи управління MIT Sloan в 1979 році; воно розглядалося як спосіб допомоги вищому менеджменту визначити свої потреби в інформації з метою підвищення ефективності управління їх організаціями [9].

Значимо, що Роккарт, використовуючи поняття «критичні фактори успіху», представлено Д. Рональдом Даніелем в 1961 р., міркував над проблемою неадекватної управлінської інформації для постановки цілей, формування стратегій, прийняття рішень та оцінювання одержаних результатів. На його думку, організаційне планування повинно бути сконцентрованим на «факторах успіху», він передбачав, що у кожній галузі існує три-шість факторів, які є важливими для досягнення успіху на підприємстві [10]. Отже, Роккарт не використав ключові фактори успіху для стратегічного планування, він наголошував, що концепція факторів успіху сама по собі є корисною для практичного використання, оскільки використання концепції ключових (критичних) факторів успіху дозволяє накопичувати збір інформації про споживачів та відповідно на основі неї приймати відповідні управлінські рішення.

Значимо, що КФУ у конкретній галузі можуть залишатися постійними упродовж тривалого часу хоча б у рамках одного циклу стратегічного планування. На думку науковців КФУ змінюються по мірі зміни стану середовища ведення бізнесу, що зумовлює позицію підприємства на цільовому сегменті унаслідок виникнення нових проблем або можливостей [11]. У зв'язку із цим слушною є думка про те, що стратегічне управління зорієнтовано на формування довгострокових конкурентних переваг, при розробці яких менеджери повинні представляти собі структуру КФУ в галузі на цільовому ринку.

При орієнтації на КФУ (на цільовому ринку) конкурентні переваги можуть дозволити підприємству зайняти вигідні конкурентні позиції. При цьому інструментом формування конкурентних переваг є стратегія, яка включає в себе у якості складових функціональні стратегії. Вважаємо, що ідентифікація специфіки існуючих в галузі КФУ дозволяє підприємству

диференціювати свої пропозиції від пропозицій конкурентів.

Важливим етапом розвитку вчення про значимість КФУ є теорія Прахалада та Хамела [12], яка ув'язує спрямовані на реалізацію КФУ стратегії із використанням ключових компетенцій, що дозволяє сформувати підхід до створення ефективних стратегій. Аналіз зовнішнього середовища ведення бізнесу, безумовно, дозволить менеджменту підприємства мати більш глибоке розуміння структури галузі та особливостей конкурентної ситуації. Водночас, цілі зовнішнього аналізу повинні включати у себе виявлення специфічних для галузі КФУ, що дозволяє розробити дієві стратегії, зорієнтовані на побудову конкурентних переваг. Так, конкурентні фактори – це ті, реалізація яких впливає на спроможність функціонуючого суб'єкта господарювання у галузі досягати комерційного успіху [18].

Вивчення галузевої конкуренції та основних рушійних сил галузі має вирішальне значення для якісних результатів зовнішнього аналізу, оскільки ці підходи допомагають у визначенні КФУ аналітиками. Зазначимо, що ідентифікація та ранжування КФУ дозволяє сформувати у рамках обраної стратегії розвитку оптимальний склад функціональних стратегій. При цьому до потенційних переваг даного підходу можна віднести специфіку КФУ, аналіз яких дозволяє як визначити групи учасників – «носіїв» найбільш значимих КФУ, так й ідентифікувати потенційний зміст функціональних стратегій, які будуть зорієнтовані на ці КФУ при розробці стратегії.

Отже, використання підходів М. Портера, а також Р. Майлзаї, К. Сноу дозволяє обрати тип стратегії, яку підприємство буде реалізовувати на конкретному ринку. Ці підходи не дозволяють визначити профіль та зміст функціональних стратегій, які будуть включеними до стратегії розвитку, що розробляються, у якості складових, і не допомагають обґрунтувати підхід до розподілу ресурсів за виділеними напрямками. Використання інших підходів та інструментів (SWOT-аналіз, теорія стейкхолдерів Р. Фрімена, PEST-аналіз) сприяє виділенню потенційно найбільш важливих профілів функціональних стратегій та визначенню їх можливого змісту, але не дозволяє розробити обґрунтований підхід до розподілу ресурсів між функціональними стратегіями.

Так, концепція «5 конкурентних сил М. Портера» не дозволяє визначити профіль та зміст функціональних стратегій, а також не сприяє раціональному розподілу ресурсів між функціональними стратегіями. Однак, доцільність використання цієї концепції полягає, насамперед, ідентифікації найбільш важливих конкурентних сил в галузі, які повинні враховуватися менеджментом при розробці стратегії розвитку підприємства.

Використання концепції «Ідентифікація та ранжування КФУ» дозволяє вирішити багато питань, пов'язаних із вибором типу стратегії розвитку, а також сприяє визначенню потенційно важливих профілів функціональних стратегій, а також їх змісту. Зазначимо, що цю концепцію доцільно використовувати після здійснення вибору стратегії за М. Портером. Окрім цього, ця концепція дозволяє розподілити пріоритети використання ресурсів між функціональними стратегіями, але не надає конкретного механізму для обґрунтування вирішення цього питання. Вважаємо, що подальший розвиток концепції КФУ може надати менеджменту підприємства можливість проведення обґрунтованого використання ресурсів при розробці стратегії розвитку.

### **Висновки і перспективи.**

Отже, проведений аналіз методик оцінювання середовища функціонування організації виявив їхні переваги та недоліки, що дозволило сформувати і доповнити систему обґрунтованих його особливостей. Вважаємо, що доцільно виокремити таку властивість факторів зовнішнього та внутрішнього середовища як складність, її не виділяє жодний із розглянутих підходів, а також властивість мінливості, яка частково розглядається в динамічному аналізі при використанні існуючого інструментарію. Однак цьому повинен передувати економічний аналіз динаміки впливу всіх факторів, які формують однорідні (за вектором впливу) групи, що дозволить обґрунтувати адекватну стратегію досягнення бажаного стану галузі або організації в умовах динамічно мінливого зовнішнього середовища та розглядати найбільш ефективні шляхи розвитку, в тому числі і в

часовому контексті.

З метою об'єктивної оцінки факторів зовнішнього середовища функціонування сільськогосподарських підприємств з виробництва молока доцільно використати комплекс методичних підходів на основі обґрунтованої експертної оцінки величини та вектору їхнього впливу.

Очевидно, що запровадження принципів та норм стратегічного управління у практичну діяльність господарюючих суб'єктів вимагає розробки пропозицій щодо їх практичного використання та системи показників оцінки їх ефективності. Так, ефективність в достатньо широкому змісті слід розуміти як синтез існуючого результату діяльності та тієї вигоди (потенціалу), яку він в собі не несе. За своєю сутністю ефективність суб'єкта господарювання передбачає співставлення чистого результату діяльності із загальними затратами ресурсів. Якщо розглядати ефективність діяльності підприємства, то вона передбачає проведення комплексної оцінки ефективності бізнесу та оцінки його вартості.

#### Список використаних джерел

1. Рилач Н. М. Значення теорії технологічних укладів. *Міжнародні відносини (Сер. «Економічні науки»)*. 2016. №7. С. 12-19.
2. Шумпетер Й. Теория экономического развития / под ред. В.С. Автономова. Москва: Директмедиа Паблишинг, 2008. 433 с.
3. Varchenko O. M., Radko V. I., Rudych O. O., Svynous I. V., Tkachenko K. V. Risks of dairy farming in Ukraine and ways of their minimization and neutralization. *Agricultural Science and Practice*. 2019. Vol. 6. №1. P. 41-59.
4. Dyson R.G. Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research*. 2004. №152. P. 631-640.
5. Freeman R. E. The Politics of Stakeholder Theory. *Some Future Directions*. 1994. №4 (4). P. 409-422.
6. Roberts N. C., King P. J. Stakeholder audit goes public. *Organizational Dynamics*. 1989. №17 (3). P. 63-79.
7. Johnson G. Exploring corporate strategy – text and cases. Cambridge, PrenticeHall International. 1993. 630 p.
8. Porter M. E. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*. 2008. Vol. 86. №1. P. 78-93.
9. Rockart J. F. Chief Executives Define Their Own Data Needs. *Harvard Business Review*. 1979. (March-April). P. 81-92.
10. Daniel D. R. Management in formation crisis. *Harvard Business Review*. 1961. №39. P. 111-116.
11. Bullen C. V. A Primer on Critical Success Factors. Center for Information Systems Research. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology. 1981. 450 p.
12. Prahalad C. K., Hamel G. Strategy as a field of study: why search for a new paradigm? *Strategic Management Journal*. 1994. Vol. 15. Issue S2. P. 5-16.
13. Hofer C. W., Paul Dan Schendel St. Strategy Formulation: Analytical Concepts. MN: West Publishing Co. New York. 1978. 560 p.

Статтю отримано: 22.09.2020 / Рецензування 04.12.2020 / Прийнято до друку: 20.12.2020

**Serhiy Shupyk**

Postgraduate Student

Department of Finance, Banking and Insurance and Taxation

Bila Tserkva National Agrarian University

Bila Tserkva, Ukraine

E-mail: s.shupic@ukr.net

ORCID: 0000-0002-2603-7229

**METHODOLOGICAL APPROACHES TO STRATEGIC PLANNING FOR THE  
DEVELOPMENT OF DAIRY CATTLE BREEDING AT AGRICULTURAL ENTERPRISES**

**Abstract**

**Introduction.** The relevance of the study of strategic development planning of any business entity is due to the fact that its activities are accompanied by the manifestation of crisis situations, the way out of which, provided favourable options may be a qualitatively new intensive growth or unfavourable – bankruptcy. In this regard, there is a need to form components of methodological support for strategic planning, which would facilitate the adoption of rational management decisions and actions of the management of agricultural enterprises for milk production to overcome the threat of crisis and its worst manifestation of bankruptcy.

**Methods.** The methodological tools of the study include systematic and comprehensive approaches to knowledge of economic phenomena and processes, as well as their relationships. General scientific and special methods of scientific cognition are used in the conducting research. Abstract and logical, monographic methods are used in the process of generalization of scientific literature. The method of systematic analysis and theoretical generalization allowed to identify the main problems associated with the organization of planning by dairy farmers and approaches to evaluating the effectiveness of their activities. In substantiating a comprehensive system of indicators for evaluating the effectiveness of dairy enterprises and generalizing the conclusions used general scientific methods of cognition, such as the dialectical method, analysis and synthesis, induction and deduction, a comprehensive system approach..

**Results.** The tools of strategic analysis are systematized, among which the following are distinguished: SWOT-analysis, “stakeholder theory”, PEST-analysis, model of five competitive forces, key success factors (KSF). It was found that the factors of the external and internal environment are characterized by complexity and variability, which are not considered or partially covered when using existing tools.

It is proposed, to use a set of methodological approaches based on a substantiated expert assessment of their size and vector of their impact in order to objectively assess the factors of the external environment of the functioning of agricultural enterprises for milk production.

**Discussion.** Further research of the problem should provide substantiation for the practical adaptation of the proposed methods and system of natural and cost indicators for evaluating the effectiveness and innovative orientation of the development of agricultural enterprises of dairy cattle breeding.

**Keywords:** strategic planning, dairy cattle breeding, milk production enterprises, natural and cost indicators.

**References**

1. Rylach, N.M. (2016). Znachennia teorii tekhnolohichnykh ukladiv [The value of the theory of technological systems]. *Mizhnarodni vidnosyny (Serii «Ekonomichni nauky»)* [International Relations (Series «Economic Sciences»)], 7, 12–19. [in Ukr.].
2. Shumpeter, Y. (2008). *Teoriya ekonomicheskogo razvitiya* [Economic development theory]. V.S. Avtonomov (Ed.). Moscow: Directmedia Publishing.
3. Varchenko, O.M., Radko, V.I., Rudych, O.O., Svytnous, I.V., & Tkachenko, K.V. (2019). Risks of dairy farming in Ukraine and ways of their minimization and neutralization. *Agricultural Science and Practice*, 6, 1, 41–59.
4. Dyson, R.G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research*, 152, 631–640.
5. Freeman, R.E. (1994). The Politics of Stakeholder Theory. *Some Future Directions*, 4 (4), 409–422.
6. Roberts, N.C., & King, P.J. (1989). Stakeholder audit goes public. *Organizational Dynamics*, 17 (3), 63–79.
7. Johnson, G. (1993). *Exploring corporate strategy – textand cases*. Cambridge, PrenticeHall International.
8. Porter, M.E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86, 1, 78–93.
9. Rockart, J.F. (1979). Chief Executives Define Their Own Data Needs. *Harvard Business Review*, (March-April), 81–92.
10. Daniel, D.R. (1961). Management in formationcrisis. *Harvard Business Review*, 39, 111–116.
11. Bullen, C.V. (1981). *A Primer on Critical Success Factors*. Center for Information Systems Research. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.
12. Prahalad, C.K., & Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study: why search for a new paradigm? *Strategic Management Journal*, 15, S2, 5–16.
13. Hofer, C.W., & Paul Dan Schendel St. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. MN: West Publishing Co. New York.

Received: 09.22.2020 / Review 12.04.2020 / Accepted 12.20.2020

