

УДК 631.15

О. О. Томілін,

д. е. н., професор кафедри фінансів і кредиту, Полтавська державна аграрна академія, м. Полтава

ORCID ID: 0000-0001-6454-1154

М. О. Вовк,

аспірант кафедри менеджменту, Полтавська державна аграрна академія, м. Полтава

ORCID ID: 0000-0001-8173-0918

DOI: 10.32702/2306-6792.2020.10.29

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ПОТУЖНОСТЯМИ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

O. Tomilin,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Finance
and Credit, Poltava State Agrarian Academy, Poltava

M. Vovk,

Postgraduate student of the Department of management,
Poltava State Agrarian Academy, Poltava

SHAPING MANAGEMENT STRATEGY OF AGRICULTURAL ENTERPRISE PRODUCTION CAPACITIES IN THE GLOBALIZATION REALITIES

У статті розкривається сутність поняття "стратегічне управління". Наголошено на тому, що здійснення стратегічного управління виробничими потужностями агропродовольчого підприємства має свої специфічні особливості, адже аграрний бізнес є непередбачуваним та багатоаспектним особливо в умовах глобалізаційних змін. Найважливішою невирішеною проблемою, яка стримує розвиток аграрного сектору національної економіки, є нееквівалентність обміну ресурсами на вході та на виході із системи агропромислового виробництва, здійснення стратегічного управління виробничими потужностями, а також не відпрацьованість взаємодії між взаємопов'язаними і взаємообумовленими структурними елементами агропродовольчої сфери. Крім того, висвітлено основні проблеми, з якими зіштовхується агропродовольче підприємство у здійсненні стратегічного управління виробничими потужностями. Зазначено основоположні складові стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Авторами розроблено теоретичні положення та методичні рекомендації щодо формування стратегії управління виробничими потужностями агропродовольчого підприємства в умовах глобалізаційних змін.

The need for a comprehensive scientific substantiation of the concept of further development, both of agro-industrial production and the national economy as a whole, stipulates scholars to study the agro-food enterprise strategy of managing the production capacity in the context of globalization. The major unsolved problem, that impedes the development of the agricultural sector in the national economy, is the lack of equivalence in the exchange of inputs and outputs in the agro-industrial system, strategic management of the production capacities, as well as the refinement of interaction between interrelated and interdependent structural elements of the agro-food sector.

For the enterprises of agro-industrial production, in the current context of agriculture transformation in Ukraine, not only strategic management, as a driving force in the enterprise development, but also management, as a purposeful influence of humans on the social system as a whole, which forms the whole system of production capacities strategic management, becomes especially relevant. The strategic management farsightedness promotes production of the high quality, safe, and competitive products in the face of the globalization challenges. In its turn, the agro-food enterprise management should work proactively and adapt quickly to the changes in the environment, taking into account and verifying consumer requests.

The article highlights the main problems faced by an agro-food enterprise in the strategic management of the production capacity, with a focus on the fundamental components of the enterprise competitiveness strategy. The authors have developed theoretical provisions and practical recommendations for shaping a strategy for managing the agro-food enterprise production capacities in the conditions of globalization changes. Strategic management is indispensable for the effective development of agro-food enterprise production capacities, which in turn will stipulate an introduction of the motivated set of management measures based on the principles of producing better and more competitive products in the context of globalization changes.

The production strategy of agro-food enterprises will create a favorable environment for competition not only in the domestic market but also in the world markets, dealing with the sale of agro-food products. In addition, the effective process of strategic management and technological restructuring of production has a direct impact on the country's food security.

Shaping, development, and implementation of the development strategy of agro-food enterprise production capacities will provide an opportunity to progress confidently in agrarian business, both in the domestic and foreign markets.

All this can be achieved via the introduction of high-tech equipment that can reduce energy consumption, save production resources, and make the production process ecologically clean and safe, which is very important in the current market environment.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, сільськогосподарське виробництво, агропродовольче підприємство, управління виробництвом, якість продукції.

Key words: strategy: strategic management, agricultural production, agro-food enterprise, production management, product quality.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Для ефективного розвитку виробничих потужностей агропродовольчого підприємства необхідно застосовувати стратегічне управління, що також сформує цілеспрямований комплекс управлінських заходів, які базуватимуться на принципах виготовлення більш якісної та конкурентоспроможної продукції в умовах глобалізаційних змін. На сьогодні вищезазначена проблема є не досить охарактеризованою, що потребує детального дослідження стратегічного управління виробничими потужностями.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Значна частина науковців досліджувала проблеми пов'язані з стратегічним управлінням підприємства, а саме: Хоружа К., Пащенко О., Сапельнікова Н., Вознюк Я., Юрченко Ю., Серединська В., Загородна О., Гогоуля О., Чухлата Ж. та ін. Дослідження особливостей технологічного розвитку підприємств досліджували такі науковці: Ганський В., Скриль В., Фалович В., Багорка М. та ін.

ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Значна частина науковців приділяла все більше уваги лише стратегічному управлінню підприємств. Але поруч з цим значно менше

досліджено проблему стратегічного управління виробничими потужностями агропродовольчого підприємства. Тому ця тема має значну актуальність та потребує подальшого детального дослідження. Адже саме виробнича стратегія агропродовольчих підприємств сформує сприятливе середовище для конкурентної боротьби не тільки на внутрішньому ринку, але й на зовнішніх ринках, що здійснюють реалізацію агропродовольчої продукції. Окрім цього, ефективно сформований процес стратегічного управління виробничими потужностями та технологічної реструктуризації на пряму впливає на продовольчу безпеку країни. Дослідження О.О. Томіліна свідчать, що державне регулювання аграрного сектора слід розглядати як процес впливу держави на відтворювальні процеси та господарюючі суб'єкти галузі з метою створення необхідних умов для їх ефективного функціонування на ринкових засадах та реалізації державних соціально-економічних і екологічних пріоритетів, гарантування продовольчої безпеки держави [13, с.148]. Формування інституційно-економічних основ стратегічного державного управлінського впливу на розвиток сільського господарства українобічне [12, с. 65].

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є розроблення теоретичних положень та методичних рекомендацій щодо

формування стратегії управління виробничими потужностями агропродовольчого підприємства в умовах глобалізаційних змін.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних складних економічних умовах господарювання підприємствам необхідно відповідати вимогам споживачів, успішно конкурувати на ринку, адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Вітчизняні підприємства мають не просто пристосовуватись до змін у зовнішньому середовищі, а випереджати такі зміни. Сучасні умови господарювання характеризуються пошуком стратегій, що дозволяють підприємствам виживати і розвиватись в зовнішньому середовищі. Загострення проблем, пов'язаних з обґрунтуванням і забезпеченням формування стратегії розвитку підприємства та управління цим процесом, підтверджує значущість цих питань для підприємств України. На погляд Пащенко О., управління змінами можна розглядати як необхідність розвитку підприємства [8]. Особливої актуальності для підприємств агропромислового виробництва в нинішніх умовах трансформації сільського господарства України набирає не просто стратегічне управління, як необхідність розвитку підприємства, а й управління як цілеспрямована дія людей на суспільну систему загалом, яка формує цілісну цілеспрямовану систему стратегічного управління виробничих потужностей, щодо випуску якісної, безпечної та конкурентоспроможної продукції в умовах глобалізаційних викликів.

Хоружа К. зазначає, що головним чинником розвитку будь-якого підприємства є правильно сформована керівництвом стратегія, яка дає можливість досягти чіткої поставленої мети. В умовах жорсткої конкуренції, яка посилюється на вітчизняному ринку агропродовольчої продукції, коли непрофесійні дії керівництва можуть коштувати великих утрат, а іноді й банкрутства підприємства, поволі проходять часи інтуїтивного ухвалення рішень на основі суб'єктивного вибору напрямів і шляхів розвитку учасників ринку. Все частіше жорстко ставиться проблема вибору чіткої та погодженої стратегії, політики стратегічного управління і планування як для кожного підприємства окремо, так і для галузі загалом [15, с. 281].

На думку Багорки М., нові умови господарювання змінюють застаріле стереотипне відношення до планування, як до процесу, що в повній мірі керований державними установами. На перший план виходить необхідність но-

вого розуміння планування, визначення розвитку підприємства, формування його стійкого становища на ринку завдяки виробництву конкурентоздатної, якісної та необхідної споживачам продукції [1]. Що наразі є не мало важливо, адже споживчі переваги повинні бути як основоположним фактором формування стратегії управління виробничих потужностей або за необхідності реструктуризації виробництва агропродовольчого підприємства. Перш ніж розглянути процес формування стратегічного управління виробничими потужностями необхідно охарактеризувати, що ж являє собою стратегічне управління та її особливості формування та розвитку.

Окремі автори вважають, що виникнення теорії та практики стратегічного управління є закономірним наслідком еволюції та існування певних передумов, що викликали необхідність посилення стратегічного характеру практики управління. Зокрема можна виділити наступні фактори, що виступили передумовами становлення стратегічного управління [5, с. 47]: швидке та невпинне зростання кількості завдань, що викликані змінами у внутрішньо-фірмовому та зовнішньому середовищі, більшість з яких були принципово новими та їх неможливо було вирішити на основі існуючого інструментарію теорії та практики управління; розширення географічних меж національних економік, що викликане глобалізацією економіки та розширення меж ринків; посилення динамізму, непередбаченості та нестабільності зовнішнього середовища; загострення та інтенсифікація конкурентної боротьби; швидке та невпинне розгортання науково-технічного прогресу; диверсифікація та виникнення нових видів діяльності; підвищення вимог до професійно-кваліфікаційного рівня та виникнення необхідності у постійному професійно-кваліфікаційному вдосконаленні. Зазначене потребує розгляду поняття стратегічного управління.

Стратегічне управління — це управління підприємством, яке спирається на людський потенціал, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни, які відповідають викликам з боку оточення і дозволяють досягати конкурентних переваг, що в результаті забезпечує стабільне функціонування і розвиток підприємства, досягнення його цілей у довгостроковій перспективі [9].

На думку Юрченко Ю., стратегічне управління є найбільш розвиненою частиною менеджменту і являє собою сферу науково-практичних знань про стратегічні аспекти управління

підприємством — про принципи, методи, інструментарій, методологію та засоби ефективного досягнення цілей розвитку підприємства в довгостроковій перспективі, а виникнення стратегічного управління та затвердження його як самостійного напрямку менеджменту носило об'єктивний еволюційний характер і було обумовлено появою невизначеності та посилення непередбаченості та динамізму в економіці. Водночас роль і значення стратегічного управління протягом останніх десятиліть істотно підвищилися, оскільки стратегічне управління довело свою ефективність та дієвість як концепції управління [17]. Зазначене потребує детальної характеристики складових стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

На думку Фалович В., складовими частинами стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства є:

- товарно-ринкова: номенклатура й асортимент продукції та ступінь їх оновлення, масштаби виробництва, якість продукції, реклама, обслуговування споживача, ціноутворення;

- ресурсно-ринкова: обсяг ресурсних запасів і частота їх поповнення, якість ресурсів, поведінка на ринку ресурсів;

- технологічна: характер технології, ступінь стабільності технології, НДДКР (науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи) та оновлення технології, технологічні розриви;

- інтеграційна: вертикальна, горизонтальна та діагональна інтеграції;

- інвестиційно-фінансова: залучення зовнішніх фінансових ресурсів, повернення залучених коштів, інвестування власних коштів;

- соціальна: чисельність, взаємозамінність та диференціація робітників, ступінь патерналізму, соціальний тип колективу;

- управлінська: тип управління, організаційна структура, управлінські комунікації тощо [14].

Для розроблення управлінської стратегії технологічного розвитку агропродовольчого підприємства необхідно враховувати енерго-ефективні, ресурсозберігаючі технології, які були ефективно апробовані на виробничих підприємствах. Так, Ганський В. та Скриль В. розглядають стратегію технологічного розвитку як проєкт (модель) проведення головних технологічних дій, необхідних для реалізації корпоративних стратегій, які спрямовані на певне оновлення окремих компонентів виробництва, реалізації та споживання продукції. До таких компонентів можна віднести [2]:

- номенклатуру, асортимент, масштаби виробництва та якість продукції (створення нової або удосконалення існуючої);

- управління ресурсами підприємств (нові методи співпраці з постачальниками ресурсів, методи управління запасами ресурсів);

- розроблення чи нове використання технологій (використання ноу-хау, патентів технологічних ідей та раціоналізаторських пропозицій);

- засоби стосунків із партнерами та іншими суб'єктами зовнішньої інфраструктури (використання різних методів створення відносин із суб'єктами зовнішнього середовища);

- характер управління підприємствами (застосування нових технологій менеджменту).

Діхтера І.Г. Шнайдера пропонує під час розроблення стратегії технологічного розвитку підприємств враховувати технологічні рамкові умови: перервність технологічного розвитку та динаміку зміни технологій: на ринках відбуваються технологічні стрибки, тобто здійснюється турбулентність технологічного розвитку, що являє собою підвищений та важко оцінюваний ризик, і до того ж технологічні ноу-хау застарівають настільки ж швидко, як і виробниче обладнання; злиття традиційно розмежованих технологічних сфер (концепція Computer-Integrated Manufacturing CIM — комп'ютерне інтегроване виробництво, що передбачає комплексне використання виробничої, транспортної, комунікаційної, комп'ютерної, робототехніки тощо); зростання складності технологій, що викликано, зокрема, збільшенням обсягу технологічних інновацій, зростаючим злиттям різних за напрямками діяльності компаній [4, с. 28]. Все це потребує агроінновацій, які сформулюють передумови стратегії технологічного розвитку. Поняття агроінновацій більшість науковців і практиків розглядає як впровадження в аграрну сферу технологічних, технічних, організаційних, економічних, екологічних, селекційно-генетичних та інших видів інновацій з метою отримання економічного, екологічного, соціального ефектів, що забезпечить зміни в якості життя та компоненті живої природи (тварини чи рослини). Формуванню та впровадженню інноваційних стратегій розвитку підприємств передують процес раціоналізації управління сільськогосподарським виробництвом, який, також, включає розробку комплексу організаційно-технічних і соціально-економічних заходів, що забезпечують більш ефективне використання землі, робочої сили, техніки та інших ресурсів, створення сприятливих умов праці й побуту праців-



Рис. 1. Основні складові стратегічного управління виробничими потужностями агропродовольчого підприємства

Джерело: розроблено авторами.

ників, запровадження нових технологій та якісне вдосконалення систем виробництва [3].

На нашу думку, стратегічне управління виробничими потужностями це — специфічний вид управління, що здійснюється з метою удосконалення технології виробництва продукції задля удосконалення якості та безпечності продукції, а як наслідок завоювання нових позицій як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Вищезазначений вид управління потребує виокремлення основних складових, які формують виробничу стратегію агропродовольчого підприємства (рис. 1). Із метою задоволення потреб споживачів, завоювання більшої частки ринку підприємство змушене вдосконалювати споживчі якості продукції, технологію її виготовлення. Це вимагає впровадження відповідної системи безперервного підвищення якості всіх організаційних процесів, процесів виробництва і сервісу (Total Quality Management).

Така система здатна інтегруватися з різними системами управління, а її використання дає можливість підприємству сформулювати нові взаємовідносини між підрозділами, змістивши акцент із функцій на процеси, які узагальнюють усі необхідні операції для задоволення потреб споживачів. Наявність у підприємства сертифікату на відповідність стандарту ISO серії 9001 є свідченням того, що основні бізнес-процеси функціонують ефективно й орієнтовані на випуск якісної продукції, а підприємство прагне до постійного поліпшення діяльності, використовуючи загально визнані підходи та принципи. Це дає змогу розширити клієнтську базу, вийти на міжнародні ринки збуту, знизити витрати на забезпечення якості (витрати на виправлення браку, повторне обслуговування і т.п.), вдосконалити культуру виробництва, збільшити його рентабельність [10]. Основним

елементом системи якості продукції є формування нової концепції управління, контроль безпечності продуктів харчування, вдосконалення менеджменту на засадах світового досвіду. З метою контролю якості продукції на всіх етапах виробництва, необхідно створити чітку комплексну систему якості. Упровадження систем управління якістю, що відповідають міжнародним стандартам ISO серії 9000, дозволить: поліпшити імідж та зміцнити репутацію; підвищити задоволеність клієнтів та ефективність існуючої системи управління якістю; забезпечити гнучке управління підприємством, спростити й прискорити процедури взаємодії з клієнтами, скоротити брак, виробничі витрати тощо; підвищити прибутки, поліпшити організацію управління підприємством, залучити інвестиції [11, с. 316]. "Впровадження технологічної стратегії розвитку потребує значних капіталовкладень" — зазначають Ганський В. та Скриль В. На сьогодні перед керівниками вітчизняних підприємств постає проблема невідповідності між бажаним, відображеним у цілях, станом об'єкта управління і його поточним станом. Цей дискретний інтервал між наявними тенденціями розвитку і бажаними можна заповнити шляхом [2]: пошуку нових можливостей зростання; визначення таких сфер діяльності, де підприємство є конкурентоспроможним; розроблення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства в існуючих сферах діяльності; перерозподілу ресурсів з неперспективних на конкурентоспроможні напрями діяльності; розв'язання проблем злиття, поглинання, реструктуризації або ліквідації окремих підсистем з метою досягнення синергетичного ефекту; активного пошуку інновацій різних типів для забезпечення досягнення потрібних параметрів.

Підприємство у своїй діяльності повинно враховувати інтереси споживачів і їх вимоги до якості продукції, робіт, послуг. Невиконання договірних зобов'язань обертається для підприємства не тільки зменшенням виручки і виплатою штрафних санкцій, а й в умовах конкуренції призводить до втрати ринків збуту продукції і спаду виробництва. Для оцінювання рівня задоволеності вимог споживачів і дотримання дисципліни постачання можуть бути використані: показники тривалості виконання замовлення, доступності товарних запасів для споживачів, коефіцієнти асортиментності, якості та ритмічності. Не можна не враховувати, що оплата штрафів, неустойок за порушення умов договору, а також відшкодування збитків не звільняють підприємство без згоди споживача від виконання зобов'язань по поставках продукції, виконанню робіт, послуг [10]. На процес формування стратегії агропродовольчого виробництва впливають об'єктивні та суб'єктивні фактори. До об'єктивних належать: вплив кліматичних умов на сільське господарство; сезонність виробництва; тривалий інтервал між періодами понесених витрат та отриманням доходу; використання у виробничому процесі частини продукції власного виробництва; різні умови зберігання та збуту продукції; використання як засобів та предметів праці живих організмів; використання землі як одного з ресурсів виробництва. До суб'єктивних належать: реформи в аграрному секторі; низький рівень концентрації та монополізації сільськогосподарського виробництва; субсидювання аграрного сектору економіки; низька рентабельність сільськогосподарської діяльності; необхідність постійного визначення ринкової вартості біологічних активів. Зазначимо, що виробничий процес у сільському господарстві залежить не тільки від галузевих особливостей, але також від наукових, технічних, біологічних, соціальних та економічних факторів [7]. Стратегічне управління не може бути універсальним для будь-яких ситуацій і задач. Воно має такі обмеження [16]:

1. Стратегічне управління не може дати точного і детального опису стану підприємства та його положення у бізнес-середовищі. Це сукупність якісних характеристик підприємства, що стосуються майбутнього стану, його положення в конкурентному середовищі, потенціалу необхідного для виживання.

2. Система стратегічного управління — це певна філософія чи ідеологія бізнесу, що не повинна зводитися до набору формалізованих правил, процедур і схем. При розробці стратегії

необхідне поєднання інтуїції і мистецтва, високого професіоналізму і творчості менеджерів і залучення всіх працівників до реалізації стратегії.

3. Для впровадження системи стратегічного управління необхідні великі витрати часу та ресурсів, треба також створити спеціальний підрозділ, що буде відповідати за всі питання, пов'язані зі стратегічним аналізом і простим моніторингом зовнішнього середовища, розробкою і виконанням стратегії.

4. У ринкових умовах помилки під час вибору стратегії не можна виправити жодними ефективними прийомами оперативного менеджменту, що призводить до поразки в конкурентній боротьбі.

5. За стратегічного управління часто забарто уваги приділяють стратегічному плануванню. Проте розробка стратегічного плану не настільки важлива. Головне — це реалізація стратегічного плану, проведення змін, що призводить до опору персоналу та відбувається зі значними складнощами.

На наш погляд, основними складовими стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства є: рівень розвитку міжгалузевих економічних відносин, які формують у сучасних умовах стратегічну основу сталого економічного зростання сільського господарства країни; створення сприятливих умов для ефективного розвитку агропродовольчого підприємства у стратегічних пріоритетних напрямках, які передбачають єдність економічних, соціальних та екологічних інтересів суспільства.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, формування, розроблення та реалізація стратегії розвитку виробничих потужностей агропродовольчого підприємства надасть можливість впевнено розвиватися в аграрному бізнесі, як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Все це можливо реалізувати шляхом впровадження високотехнологічного обладнання, яке зможе зменшити енерговитрати, зберегти виробничі ресурси та екологізувати процес виробництва продукції, що на сьогодні в умовах екологічної кризи не є мало важливим. Подальші дослідження в цьому напрямі стануть споживчі переваги та їх вплив на технологічну реструктуризацію агропродовольчого підприємства України.

Література:

1. Багорка М.О. Основи стратегічного планування маркетингової стратегії екологізації аграрного виробництва / М.О. Багорка // Електронне наукове фахове видання "Глобальні та національні проблеми економіки". — 2017. — Вип. № 15. — С. 53—57.
2. Ганський В.О. Формування стратегії технологічного розвитку підприємств / В.О. Ганський, В.В. Скриль // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. — 2018. — № 12. — С. 135—142.
3. Гоголя О.П. Стратегічні напрями управління діяльністю сільськогосподарських підприємств із використанням інноваційних підходів / О.П. Гоголя // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. — 2015. — Вип. 211 (1). — С. 71—76.
4. Дихтер И.Г., Шнайдер. Технологический маркетинг. М.: "Янус-К", 2003. 478 с.
5. Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту / Г.І. Кіндрацька. — Львів: КІНПАТРИ ЛТД, 2003. — 264 с.
6. Мискін Ю.І. Галузеві особливості діяльності сільськогосподарських підприємств та їх вплив на аналітичне забезпечення менеджменту / Ю.І. Мискін // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. — 2011. — № 1. — С. 316—328.
7. Могильна Л.М. Вдосконалення стратегічного управління сільськогосподарським підприємством [Електронний ресурс] / Л.М. Могильна // Економіка та суспільство. — 2018. — № 15. — Режим доступу: http://economyandsociety.in.ua/journal/15_ukr/64.pdf. (дата звернення — 21.04.2020).
8. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 2. Т. 2. С. 99—103.
9. Сапельнікова Н.А. Сутність стратегічного управління / Н.А. Сапельнікова, Я.С. Вознюк // Менеджер. — 2016. — № 3. — С. 52—59. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=Nzhm_2016_3_9. (дата звернення — 21.04.2020).
10. Серединська В.М., Загородна О.М. Напрямки удосконалення стратегічного управління на підприємстві // Економіка та суспільство, [Електронний ресурс]. — Мукачівський державний університет. — 2016. — № 3. Режим доступу: http://economyandsociety.in.ua/journal/3_ukr/49.pdf. (дата звернення — 21.04.2020).
11. Томілін О.О. Впровадження системи управління якістю продукції на підприємствах. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Вип. 1 (4). Т. 2. Полтава: ПДАА. 2012. С. 312—316. URL: <http://dSPACE.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/1555> (дата звернення — 21.04.2020).
12. Томілін О.О. Регулювання міжгалузевих відносин у сільському господарстві: монографія. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2014. 320 с. URL: <http://dSPACE.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/1621> (дата звернення — 21.04.2020).
13. Tomilin O. Food security and value of the vegetable crop in agroindustrial production: [monograph] Security of the XXI century: National and geopolitical (In edition I.A. Markina, Doctor of Economic Sciences, Professor) Part 1. Prague. Nemoros. s.r.o. 2019. Czech Republic. 144—150 p. URL: <http://dSPACE.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/7406> (дата звернення — 21.04.2020).
14. Фалович В.А. Реструктуризація ланцюга поставок у контексті розвитку його емергентних властивостей / В.А. Фалович [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_2_30 (дата звернення — 21.04.2020).
15. Хоружа К.В. Стратегічне управління як передумова ефективного розвитку аграрних підприємств. Наук. вісн. Луган. нац. аграр. ун-ту. Серія "Економічні науки". 2011. № 32. С. 280—285.
16. Чухлата Ж.Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах / Ж.Г. Чухлата // Вісник економіки транспорту і промисловості. — 2018. — № 62. — С. 362—67.
17. Юрченко Ю.О. Еволюція практики стратегічного управління / Ю.О. Юрченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — 2019. — № 1. — С. 222—229. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_1_42. (дата звернення — 21.04.2020).

References:

1. Bagorka, M.O. (2017), "Fundamentals of strategic planning of the marketing strategy of greening agricultural production", Electronic scientific publication "Global and national problems of economy", vol. 15, pp. 53—57.

2. Gansky, V.O. and Skryl V.V. (2018), "Formation of the strategy of technological development of enterprises", Eastern Europe: economy, business and management, vol. 12, pp. 135—142.

3. Gogul, O.P. (2015), "Strategic Directions of Management of Agricultural Enterprises Activity Using Innovative Approaches", Scientific Bulletin of the National University of Bioresources and Environmental Management of Ukraine. Series: Economics, Agrarian Management, Business, vol. 211 (1), pp. 71—76.

4. Schneider, D. (2003), Tekhnologicheskii marketing [Technology Marketing], Moscow: Janus-K., in Russian.

5. Kindrat'ka, G.I. (2003), Osnovy stratehichnoho menedzhmentu [Fundamentals of strategic management], KINPATRI LTD, Lviv, Ukraine.

6. Miskin, Y.I. (2011), "Branch features of agricultural enterprises and their impact on the analytical support of management", Collection of scientific papers of the National University of State Tax Service of Ukraine, vol. 1, pp. 316—328.

7. Mogylna, L.M. (2018), "Improvement of strategic management of agricultural enterprise", Economy and society, [Online], vol. 15, available at: http://economyandsociety.in.ua/journal/15_ukr/64.pdf (Accessed 21 Apr 2020).

8. Pashchenko, O.P. (2011), "Strategic management of enterprise development", Bulletin of Khmelnytsky National University, vol. 2, pp. 99—103.

9. Sapelnikova, N.L. and Vozniuk, Ya. S. (2016), "The essence of strategic management", Manager, [Online], vol. 3, available at: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=-1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Nzhm_2016_3_9 (Accessed 21 Apr 2020).

10. Seredinskaya, V.M. and Zagorodna, O.M. (2016), "Directions of improvement of strategic management at the enterprise", Economy and Society, Mukachevo State University, [Online], vol. 3, available at: http://economyandsociety.in.ua/journal/3_ukr/49.pdf (Accessed 21 Apr 2020).

11. Tomilin, O.O. (2012), "Implementation of product quality management system at enterprises", Scientific works of Poltava State Agrarian Academy, [Online], vol. 1 (4), available at: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/1555> (Accessed 21 Apr 2020).

12. Tomilin, O.O. (2014), Rehulivannia mizhhaluzevykh vidnosyn u sil's'komu hospodarstvi: monohrafiia [Regulation of Inter-

sectoral Relations in Agriculture: Monograph.], NNTS "IAE", Kyiv, Ukraine, available at: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/1621> (Accessed 21 Apr 2020).

13. Tomilin, O.O. (2019), "Food security and value of the vegetable crop in agroindustrial production: [monograph] Security of the XXI century: National and geopolitical", vol. 1, Prague, available at: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/7406> (Accessed 21 Apr 2020).

14. Falovich, V.A. (2017), "Restructuring the supply chain in the context of the development of its emergent properties", Business Inform, [Online], vol. 2, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_2_30 (Accessed 21 Apr 2020).

15. Khoruzha, K.V. (2011), "Strategic management as a prerequisite for the effective development of agricultural enterprises", Science. spring Luhan. nat. agrarian. un-tu. Economic Sciences Series, vol. 32, pp. 280—285.

16. Chukhlata, Zh. G. (2018), "Features of strategic management of the enterprise in modern conditions", Bulletin of transport and industry economics, vol.62, pp. 362-367.

17. Yurchenko, Y.O. (2019), "Evolution of the practice of strategic management", Visnyk of Khmelnytsky National University. Economic sciences, [Online], vol. 1, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_1_42 (Accessed 21 Apr 2020).

Стаття надійшла до редакції 05.05.2020 р.

www.dy.nayka.com.ua

Електронне фахове видання

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
УДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК**

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

e-mail: economy_2008@ukr.net

тел.: (044) 223-26-28

(044) 458-10-73