

УДК 658: 635.07

Н. М. Горобець,
к. с.-г. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і права,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: 0000-0001-5032-2903
Т. О. Миргородська,
магістр, Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: 0000-0001-6179-0489

DOI: 10.32702/2306-6792.2019.19.31

ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ПІД ЧАС УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

N. Gorobets,
PhD, associate professor of management and law
T. Myrhorodska,
master's degree, Dnipro State Agrarian and Economic University

STRATEGIC MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES IN THE SYSTEM FOR SALE OF THE AGRICULTURAL PRODUCTS

У статті розглянуто застосування певних діагностичних методів стратегічного аналізу та планування виробничо-збутової діяльності сільськогосподарських підприємств. Доведено, що в сучасних кризових умовах господарювання процес формування системи ефективного функціонування аграрних підприємств передбачає використання нових підходів до оцінювання організаційно-економічних умов виробництва сільськогосподарської продукції, зміцнення конкурентних позицій агротоваровиробників, розробки збутової політики та кон'юнктури аграрного ринку в регіоні. Зроблено висновок про необхідність освоєння менеджерами агропідприємств стратегічних інструментів з метою розробки планів на підставі ґрунтового аналізу впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Обґрунтовано доцільність розробки управлінських рішень агроменеджерами на підставі застосування інструментів стратегічного аналізу, а саме: SWOT-аналіз та SNW-аналіз. Запропоновано стратегічний підхід до процесу управління сільськогосподарськими підприємствами, що дає можливість своєчасно та якісно реагувати на зміни в середовищі їх функціонування, формувати конкурентні переваги, які в довгостроковому періоді забезпечать стабільну конкурентоспроможність та досягнення стратегічних цілей.

The article deals with the application of certain diagnostic methods of strategic analysis and planning of production and marketing activities of agricultural enterprises. Noted the main reasons for the ineffective implementation of strategies in the activity of enterprises. It is proved that in the current economic crisis, the process of forming a system of efficient functioning of agricultural enterprises involves the use of new approaches to the evaluation of organizational and economic conditions of agricultural production, strengthening the competitive position of agricultural producers, development of marketing policies and conditions of the agricultural market in the region. The conclusion is made about the necessity of development by the managers of agricultural enterprises of strategic tools for the development of plans on the basis of a thorough analysis of the influence of factors of the external and internal environment of the enterprise. It is noted that the use of strategic analysis tools in the study of the internal environment of the organization is aimed at identifying factors that shape long-term profitability and are under the direct control of the head of the enterprise. The expediency of development of management decisions by agrarian managers based on the use of strategic analysis tools such as SWOT analysis and SNW analysis is substantiated. It is established that SWOT analysis allows to systematize problematic situations, to better understand the structure of resources, to develop strategies. With the help of SNW analysis as a tool for assessing the potential of the enterprise, it is possible to estimate the resource, economic, production, marketing, management potential. It is established that such diagnostics of the internal environment reveals a number of system

problems that exist in the object under study. A strategic approach to the process of managing agricultural enterprises is offered, which enables timely and qualitative reaction to changes in their environment, forming competitive advantages that will ensure stable competitiveness and achievement of strategic goals in the long term.

Ключові слова: управління, стратегія, стратегічні інструменти, стратегічний аналіз, SWOT-аналіз, SNW-аналіз, бізнес-процес, аграрні підприємства.

Key words: management, strategy, strategic tools, strategic analysis, SWOT-analysis, SNW-analysis, business process, agricultural enterprises.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Найбільш важливою умовою успішного функціонування сільськогосподарських підприємств у кризових умовах господарювання є розробка економічної стратегії їх розвитку. Стратегічне управління агропідприємствами будується на економічному оцінюванні виробничо-збутової діяльності, на прогнозованих тенденціях та визначенні реальних перспектив розвитку господарюючих суб'єктів аграрної економіки. Необхідність подолання кризових явищ у галузі сільського господарства та нарощування виробництва конкурентоздатної аграрної продукції потребує проведення більш глибоких досліджень щодо виявлення резервів зростання, змін у структурі потреб, подальшого вдосконалення внутрішньо- та зовнішньогосподарських зв'язків. Формування системи ефективного функціонування аграрних підприємств передбачає використання нових підходів до оцінювання організаційно-економічних умов виробництва сільськогосподарської продукції, зміцнення конкурентних позицій агротоваровиробників, розробки збутової політики та кон'юнктури аграрного ринку в регіоні.

За цих умов актуальність та проблематика статті є закономірною та обумовлюється необхідністю довгострокового розвитку аграрних підприємств у ринковому середовищі та, в зв'язку з цим, доцільністю використання методів та інструментів стратегічного управління.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Теоретичні та методологічні засади стратегічного управління відображено в наукових працях таких зарубіжних дослідників: Р. Акофф, І. Ансофф, Г. Мінцберг, М. Портер, Р. Роберт-

сон, А. Стрікленд, А. Томпсон, А. Чандлер та ін. Серед українських вчених, що ґрунтовно досліджували процес формування стратегій виробничо-збутової діяльності підприємств, слід виділити: М. Багорка, В. Білошапка, І. Бланка, С. Гаркавенка, Л. Довганя, В. Пастухову, В. Писаренка, В. Пономаренка, М. Туленкова, З. Шершньову та ін. Водночас проблематичні питання практичного застосування стратегічних інструментів аналізу та діагностики діяльності сільськогосподарських підприємств у сучасних кризових умовах господарювання залишаються недостатньо дослідженими та потребують більш ґрунтовного вивчення.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є обґрунтування доцільності використання методів стратегічного аналізу агроменеджерами під час управління виробничо-збутовою діяльністю сільськогосподарських підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ефективність організаційно-економічного механізму АПК залежить від раціональної побудови системи управління сільськогосподарським підприємством. Успіх діяльності агропідприємства незалежно від його організаційно-правової форми потребує ефективного здійснення управлінських функцій за такими напрямками:

1. Встановлення та регулювання організаційно-економічних зв'язків між виробничими, обслуговуючими та переробними підрозділами підприємства;

2. Забезпечення ефективною взаємодією підприємства із зовнішнім середовищем — споживачами сільськогосподарської продукції, постачальниками ресурсів та послуг, держав-

ними регулювальними органами, фінансовими установами тощо;

3. Створення механізмів мотиваційного менеджменту та особистісної зацікавленості кожного працівника агропідприємства у власній високопродуктивній роботі, формування індивідуалізованої поведінки працівників, розробка механізму відповідальності та участі працівників в управлінських процесах [2; 3].

Зазначимо, що найбільш ефективним механізмом взаємодії сільськогосподарських товаровиробників із зовнішнім макро- та мікроекономічним середовищем в умовах ринку є концепція маркетингової орієнтації в управлінні агропідприємствами, створення служб маркетингу на різних рівнях, які виконують систему функцій, зокрема, збуту продукції. В сучасних умовах найголовнішими бізнес-процесами в управлінні аграрними підприємствами є постачання, виробництво, збут готової продукції, а також логістичні процеси, які в свою чергу передбачають за наявності жорсткої конкуренції оптимізацію усіх сфер функціонування з метою завоювання та зберігання бажаної частки ринку, досягнення переваг над конкурентами.

Останнім часом в управлінні агропідприємствами найбільш значні зрушення почали відбуватися на рівні впливу чинників зовнішнього середовища, посилилася роль ситуаційного та стратегічного управління. В ринкових умовах сільськогосподарські підприємства мають самотійно планувати обсяги виробництва та продажу продукції на підставі ринкового попиту, самотійно вести закупівлю матеріально-технічних ресурсів за ринковими цінами, формувати канали розподілу виробленої продукції. Водночас, нестабільність у політиці та економіці держави негативно впливає на зазначені процеси. Також спостерігається значне ускладнення становища керівників агропідприємств через погано побудовану ринкову інфраструктуру, недосконалість законодавчої бази, диспаритет цін, монополізм постачальників матеріально-технічних ресурсів, підприємств, які переробляють сільськогосподарську продукцію, сфери агросервісного обслуговування тощо.

4. Отже, значна частина суб'єктів господарювання АПК функціонує в умовах невизначеності та непередбачуваності з боку зовнішнього середовища, що однаково актуально як для макроекономічного оточення, так і мікроекономіки (збої в системі збуту, банкрутство партнерів, затримки щодо надходження коштів за реалізовану продукцію тощо) [1].

У зазначених умовах зростає роль керівників агропідприємств сільськогосподарських підприємств, які повинні оперативнo оцінювати вплив зовнішніх чинників, ухвалювати адекватні управлінські рішення, передбачати вірогідність настання певних подій та наслідків від розробленої стратегії та тактики управління, а також у значній мірі нейтралізувати негативні наслідки тих чи інших ризиків.

Слід зауважити на тому, що більшість агропідприємств лише нещодавно почали освоювати технології стратегічного управління і, як правило, відбувалося дублювання повноважень, працівники виконували не відповідні їх фаху завдання, витрачався час та кошти на отримання необхідної інформації, що незадовільно позначалося на результатах роботи певних спеціалістів, іншим шляхом залишається зовнішній консалтинг. Водночас вважаємо, що з метою успішного ведення агробізнесу керівникам та спеціалістам сільськогосподарських підприємств у розробці стратегій потрібно професійно набувати нових компетенцій, зокрема: освоювати арсенал методик стратегічного аналізу та планування, які необхідно використовувати в процесі управління агропідприємствами.

Зазначимо, що основними причинами неefективної реалізації стратегій у виробничо-збутовій діяльності сільськогосподарських підприємств є:

- погана адаптація існуючих організаційних структур та структур управління до змін, які відбуваються як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищах підприємства;
- значні витрати на модернізацію виробництва та реалізацію певних видів сільськогосподарської продукції, надання послуг;
- недостатнє розуміння керівниками та спеціалістами важливості та необхідності конкретних завдань й термінів досягнення цілей;
- невміння керівників долати опір, викликаний стратегічними змінами, що обумовлене відсутністю спеціалізованих знань, досвіду та кваліфікації;
- відсутність у колективі почуття відповідальності за досягнення стратегічних цілей впродовж всього періоду їх реалізації;
- недостатня ефективність маркетингової діяльності підприємства, зокрема, збутової;
- висока диференціація продукції за асортиментом, каналами збуту та просуванням на ринку, що обумовлює рекламо місткість продукції та невідповідність рекламних замовлень сезонним коливанням їх реалізації;

Таблиця 1. Матриця SWOT-аналізу агропідприємства

	Сприятливі чинники (O)	Несприятливі чинники (T)
	Сприятливі ґрунтово-кліматичні умови. Сприятливе географічне розташування. Транспортна доступність. Наявність асфальтованого покриття доріг. Використання місцевої ресурсної бази. Залучення додаткових інвестицій. Доступність технологій вирощування с-г культур. Позитивні зрушення в економіці держави. Розширення ринків збуту	Ріст конкуренції в галузі. Зростання цін на ПММ, запасні частини. Диспаритет цін. Сезонність виробництва. Обмеженість попиту. Необхідність освоєння нових технологій. Зростання рівня інфляції. Недостатність фінансування. Незаконні рейдерські захоплення. Форс-мажорні обставини
Сильні боки (S)	Конкурентні активи (SO)	Безпека та захист (ST)
Наявність родючості земельних ресурсів. Забезпеченість с-г технікою. Наявність виробничих приміщень. Висока якість вирощуваної продукції. Комунікаційні зв'язки кооперації з іншими агропідприємствами. Мотивовані працівники	За рахунок підвищення якості продукції, збільшення обсягів виробництва та кооперації очікується на зростання продажу. Залучення працівників із знаннями нових технологій дозволить збільшити конкурентоспроможність підприємства. Залучення інвестицій для впровадження нових стратегій забезпечить зростання прибутку та зміцнить позиції на ринку	Впровадження сучасних технологій, підтримка високої якості і доступної ціни, залучення висококваліфікованих спеціалістів у сфері маркетингу. Підвищення продуктивності праці за рахунок ІТ технологій та автоматизації виробничого процесу. Введення системи стратегічного контролю. Розширення обсягів збуту та підвищення якості продукції
Слабкі боки (W)	Вузькі місця (WO)	Конкурентні пасиви (WT)
Знос основних виробничих фондів. Висока собівартість вирощуваної продукції. Відставання в сфері використання нових технологій. Відсутність розширеної мережі каналів збуту продукції. Відсутність служби маркетингу. Не використовується реклама. Неефективна система мотивації та стимулювання	Нова маркетингова політика та система стимулювання збуту дасть можливість покращити конкурентоспроможність вирощуваної продукції. Відкриття служби маркетингу, оптимізація розподілу продукції за наявними та перспективними каналами розподілу забезпечить зростання продажу та споживачів	Мінімізація слабких боків та загроз за рахунок впровадження стратегічного менеджменту, а саме: зміни у структурі управління, технології виробництва, оновлення фондів, введення системи планування з метою урахування економічних ризиків, формування прибутку за рахунок стратегії «скорочення витрат» та залучення нових сегментів споживачів, можливість залучення інвестицій

— низька ефективність механізмів моніторингу результативності реалізованої стратегії.

Таким чином, у процесі розробки та реалізації стратегій розвитку виробничо-збутової діяльності сільськогосподарських підприємств виникає нагальна необхідність у застосуванні спеціалізованого інструментарію стратегічного аналізу та планування. Зауважимо, що керівник агропідприємства як гарант успішної та довгострокової його роботи має досконало володіти технологією стратегічного управління, розуміти принципи побудови стратегії, вміти використовувати методологічні підходи та інструменти досліджень у процесі здійснення аналізу щодо впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, брати на себе відповідальність за одержані результати від впровадженої стратегії.

Розглянемо деякі методики стратегічного аналізу внутрішнього середовища досліджуваного сільськогосподарського підприємства. Зазначимо, що застосування інструментів стратегічного аналізу у дослідженні внутрішнього середовища організації спрямоване на виявлення чинників, які формують довгострокову при-

бутковість та знаходяться під безпосереднім контролем керівника підприємства.

5. Вчені відокремлюють такі методики стратегічного аналізу внутрішнього середовища: SWOT-аналіз; SNW-аналіз; BCG-аналіз; матриця GE-бізнес екран (McKinsey) тощо [4, 5].

Звичайно процес стратегічного аналізу починають із загального оцінювання позицій підприємства, визначення сильних та слабких боків підприємства, а також можливостей й загроз з боку зовнішнього середовища. Основним інструментом регулярного стратегічного управління є методика SWOT-аналізу. SWOT — початкові літери англійських слів Strengths (Сильні сторони), Weaknesses (Слабкі сторони), Opportunities (Можливості), Threats (Загрози). SWOT-аналіз дозволяє систематизувати проблемні ситуації; краще розуміти структуру ресурсів, на які слід опиратися в удосконаленні діяльності та розвитку підприємства у перспективі; відстежувати загальний стан зовнішнього бізнес-середовища; виділяти і використовувати нові потенційні можливості швидше, ніж конкуренти; обрати оптимальний напрям розвитку та уникнути небезпек; приймати зважені

рішення, які стосуються розвитку бізнесу. Процедура проведення цього методу полягає в розробці матриці, в якій відображаються та співставляються ключові позиції середовища аграрного підприємства та визначаються:

— конкурентні активи (SO) — використання переваг підприємства з метою освоєння ринкових можливостей;

— конкурентні пасиви (WT) — подолання слабких боків підприємства з метою нівелювання загроз;

— вузькі місця (WO) — подолання слабких боків підприємства задля освоєння можливостей;

— безпека і захист (ST) — використання переваг підприємства з метою нівелювання загроз.

Результати проведеного SWOT-аналізу виробничо-збутової діяльності досліджуваного аграрного підприємства представлено у таблиці 1.

На підставі послідовного розгляду чинників ухвалюється рішення щодо корегування цілей та стратегій підприємства (корпоративних, продуктових, ресурсних, функційних, управлінських).

За результатами проведеного SWOT-аналізу виробничо-збутової діяльності досліджуваного підприємства встановлено, що доцільно застосувати інноваційні технології вирощування сільськогосподарських культур, розпочати активну збутову діяльність та почати співпрацю з іншими господарствами на принципах кооперації. Враховуючи, що підприємство використовує ресурсозберігаючу технологію обробітку ґрунту, то необхідно направити кошти на удосконалення технічного оснащення, яке використовується, а також сприяти підвищенню кваліфікації головного агронома в цьому питанні.

Отже, процедура проведення SWOT-аналізу в кінцевому підсумку зводиться до заповнення матриці, що дає керівникам структуроване інформаційне поле, в якому вони можуть стратегічно орієнтуватися та приймати рішення.

Також розглянемо більш вдосконалений інструмент аналізу сильних і слабких боків підприємства — SNW — аналіз, аббревіатура якого походить від англійських слів Strength — сила; Neutral — нейтральність; Weakness — слабкість. SNW — аналіз на відміну від SWOT — аналізу дозволяє дослідити середньо ринковий стан підприємства або нейтральний бік (N). Зауважимо, що для перемоги у конкурентній боротьбі досить часто достатньо того, що підприємство по відношенню до своїх конку-

рентів за всіма, крім однієї, ключовими позиціями знаходиться у стані N і тільки за одним — у стані S. Тому, здійснюючи стратегічний аналіз внутрішнього середовища сільськогосподарського підприємства в якості нейтральної позиції, найкраще фіксувати ситуаційний середньоринковий стан.

SNW-аналіз як система оцінювання, доповнюється нейтральною позицією, яка відповідає середньогалузевим значенням оцінки певного чинника по аналогічним підприємствам. Такий підхід дозволяє розглядати нейтральну позицію того чи іншого чинника, який впливає на фінансову діяльність підприємства як критерій мінімально необхідної стратегічної відповідності.

Водночас управлінські цілі SW підходу полягають у такому:

1) сильні боки як позитивний ресурс організації зберегти + додатково посилити;

2) слабкі боки, як негативний ресурс, — позбавитись.

Такий аналіз дозволяє виявити найбільш сильну сторону підприємства та вдосконалити її. У проведенні стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства краще фіксувати середньоринковий стан для певної конкретної ситуації.

Таким чином, у результаті використання методики SNW-аналізу всі переваги SW підходу залишаються в силі, а також чітко фіксується ситуаційний середньоринковий стан, або нульовий відлік конкуренції. Підсумком SNW-аналізу є формування профілю позицій підприємства в регіоні. Якщо в результаті накладання результатів від'ємних та позитивних оцінок буде сформовано позитивний профіль, то досліджуване підприємство має певний рівень конкурентних позицій. За допомогою SNW-аналізу як інструменту оцінки потенціалу підприємства, можливо оцінити ресурсний, економічний, виробничий, маркетинговий, управлінський потенціал. Як правило, така діагностика внутрішнього середовища дозволяє виявити ряд системних проблем, що існують у досліджуваному об'єкті.

Загальний аналіз середовища агропідприємства за допомогою SNW-аналізу здійснюється за такими видами менеджменту:

1) організація менеджменту підприємства;

2) операційний (виробничий) менеджмент;

3) менеджмент персоналу;

4) фінансовий менеджмент;

5) маркетинговий менеджмент.

Здійснюючі SNW-аналіз, кожна позиція за видами менеджменту отримує одну з трьох оці-

Таблиця 2. SNW-аналіз агропідприємства

№ з/п	Параметри діяльності підприємства	2016			2017			2018		
		S	N	W	S	N	W	S	N	W
1	Менеджмент підприємства	1	8	5	2	3	9	2	3	9
1.1	Загальна корпоративна стратегія		+			+				+
1.2	Бізнес-стратегії за конкретними видами діяльності			+			+			+
1.3	Технології виробництва			+			+			+
1.4	Рівень технічної оснащеності		+				+			+
1.5	Кількість виробленої продукції		+			+			+	
1.6	Якість виробленої продукції		+		+			+		
1.7	Виробничі площі		+			+			+	
1.8	Організаційна структура		+				+		+	
1.9	Територіальне розташування	+			+			+		
1.10	Стратегічні альянси			+			+			+
1.11	Інновації та дослідження			+			+			+
1.12	Корпоративна культура		+				+			+
1.13	Імідж підприємства		+				+			+
1.14	Ділова репутація на ринку			+			+			+
2	Виробничий менеджмент	3	1	1	2	1	2	2	2	1
2.1	Виробництво основних видів продукції: рослинництво		+			+			+	
2.1.1	Озима пшениця	+			+			+		
2.1.2	Ячмінь		+				+		+	
2.1.3	Кукурудза на зерно	+				+			+	
2.1.4	Соняшник	+			+			+		
2.1.5	Ріпак озимий			+			+			+
3	Менеджмент персоналу	0	4	0	0	4	0	0	0	4
3.1	Мотивація і стимулювання працівників		+			+				+
3.2	Плинність кадрів		+			+				+
3.3	Кваліфікація персоналу		+			+				+
3.4	Оцінка якості роботи персоналу		+			+				+
4	Фінансовий менеджмент	0	4	0	0	4	0	0	4	0
4.1	Структура витрат		+			+			+	
4.2	Ліквідність активів		+			+			+	
4.3	Фінансова стійкість		+			+			+	
4.4	Ділова активність		+			+			+	
5	Маркетинговий менеджмент	0	4	1	0	2	3	0	2	3
5.1	Товарна політика		+			+			+	
5.2	Цінова політика		+				+			+
5.3	Політика розподілу продукції			+			+			+
5.4	Залежність від постачальників		+			+			+	
5.5	Сила конкурентної боротьби		+				+			+

нок — сильна (S), нейтральна (N), слабка (W). Розглянемо результати проведеного SNW-аналізу за видами менеджменту для досліджуваного агропідприємства за допомогою таблиці 2.

На підставі проведеного SNW-аналізу встановлено, що більшість слабких позицій в сільськогосподарському підприємстві у 2018 році у порівнянні з 2016 роком знаходиться у сфері організації загального менеджменту та управління маркетингом. Також визначено, що менеджмент персоналу за досліджуваний період мав тенденцію до погіршення, бо знизилася мотивація, стимулювання персоналу, відповідно спостерігалася плинність кваліфікованих кадрів, що позначилося на зниженні якості роботи трудових ресурсів підприємства. У зв'язку з цим, керівництву доцільно переглянути існуючу систему мотиваційного менеджменту, за рахунок якого можливо досягти підвищення продуктивності праці, зростання якісних та кількісних показників продукції, що вироб-

ляється. Окремого значення набуває питання підвищення кваліфікації працівників, особливо стосовно набуття знань щодо інноваційних технологій, інструментів стратегічного аналізу тощо.

Якщо підприємство не розпочне оновлення власної матеріально-технічної бази, то згодом можна очікувати, що галузь рослинництва або перейде з нейтральної позиції до слабкої, або не зможе зайняти сильну позицію через вплив чинників зовнішнього середовища, таких як коливання цін на зерно та підвищення вартості ПММ, запчастин, добрив, пестицидів тощо. Особливої уваги заслуговує впровадження науково-обґрунтованої організації сівозміни сільськогосподарських культур, бо в підприємстві спостерігається перевантаження існуючої сівозміни технічними олійними культурами.

У результаті проведеного аналізу зовнішнього середовища визначено, що на ринку знаходиться велика кількість конкурентів, що вирощують та реалізують аналогічну сільськогос-

подарську продукцію, загалом, досліджуване підприємство слабкими темпами підвищує власну активність у конкурентній боротьбі, що з часом може негативно вплинути на результативність діяльності агропідприємства. Суттєвої уваги потребує формування цінової політики та політики збуту продукції, бо ці позиції у 2018 році перебували на низькому рівні. Якщо підприємство не почне працювати зі стратегією управління маркетингом, то очікується на зниження ефективності виробництва, рівня врожайності, темпів продажу продукції і, відповідно, погіршаться фінансово-економічні показники виробничо-збутової діяльності підприємства. Агропідприємству необхідно більш детально вивчити конкурентів та спрямувати зусилля на розвиток науково-технічної бази, інвестиційної привабливості та збільшити капіталовкладення у розширення сільськогосподарського виробництва та його удосконалення.

Таким чином, стратегічний підхід до процесу управління сільськогосподарськими підприємствами дає можливість своєчасно та якісно реагувати на зміни в середовищі їх функціонування, формувати конкурентні переваги, які в довгостроковому періоді забезпечать стабільну конкурентоспроможність та досягнення стратегічних цілей.

ВИСНОВКИ

Впровадження стратегічних підходів до управління виробничо-економічною діяльністю сільськогосподарських підприємств є основним можливим інструментом забезпечення належного рівня їх ефективності, а від вдалого застосування механізму формування та реалізації стратегій залежить конкурентоспроможність аграрної галузі в цілому. Під час управління бізнес-процесами агропідприємств саме стратегічне мислення керівників і спеціалістів сприяє раціональному використанню виробничого потенціалу, ефективності виробничо-збутової діяльності, а також підвищенню якості системи менеджменту.

Подальші дослідження полягатимуть у вивченні підходів до стратегічного управління виробництвом та реалізацією аграрної продукції з урахуванням ризику для агропідприємств, діяльність яких стосується тривалих виробничих процесів.

Література:

1. Белко І.А. Стратегія розвитку аграрних підприємств в умовах невизначеності ринково-го середовища / І.А. Белко // Науковий вісник

Херсонського державного університету. — 2014. — Вип. 9. Ч.1. — С. 73—77.

2. Горобець Н.М. Використання стратегічних інструментів менеджменту під час планування діяльності аграрних підприємств / Н.М. Горобець // Проблеми системного підходу в економіці. — 2019. — Вип. 3 (71). — Частина 1. — С. 185—192. Режим доступу: URI (Уніфікований ідентифікатор ресурсу): <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/1621>

3. Мармуль Л.О. Роль стратегічного аналізу в управлінні виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств / Л.О. Мармуль // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. — 2011. — Вип. 2. — Т. 1. — С. 152—156.

4. Трухан О.Л. Стратегічний аналіз у системі управління підприємствами [Електронний ресурс] / О.Л. Трухан // Вісник ЖДТУ (Економічні науки). — 2009. — № 1 (47). — Режим доступу: https://ztu.edu.ua/ua/science/publishing/visnik/econom/1_47/27.pdf

5. Хорт О.А. Інструментарій та етапи стратегічного аналізу [Електронний ресурс] / О.А. Хорт. — Режим доступу: http://www.confcontact.com/2010alyans/ek1_hort.php

References:

1. Bielko, I.A. (2014), "The strategy of development of agricultural enterprises in the conditions of uncertainty of the market environment", *Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu*, vol. 9, no. 1, pp. 73—77.

2. Horobets', N. M. (2019), "The use of strategic management tools in planning the activities of agricultural enterprises", *Problems of systematic approach in the economy*. [Online], Vol. 3 (71), vol. 1, pp. 185 — 192, available at: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/1621> (Accessed September 29, 2019).

3. Marmul, L.O. (2011), "The role of strategic analysis in the management of production activities of agricultural enterprises", *Naukovi pratsi Poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii*, vol. 2, no. 1, pp. 152—156.

4. Trukhan, O.L. (2009), "Strategic Analysis of Enterprise Management System", *Visnyk ZhDTU (Ekonomichni nauky)*, [Online], no. 1 (47), available at: https://ztu.edu.ua/ua/science/publishing/visnik/econom/1_47/27.pdf (Accessed September 29, 2019).

5. Khort, O.A. (2010), "Strategic analysis tools and stages", [Online], available at: http://www.confcontact.com/2010alyans/ek1_hort.php (Accessed September 29, 2019).

Стаття надійшла до редакції 30.09.2019 р.