

Вдосконалення стратегічного управління сільськогосподарським підприємством

Могильна Л.М.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту ЗЕД та євроінтеграції
Сумського національного аграрного університету

В статті розкривається сутність дефініції «стратегія». Наголошено на тому, що здійснення стратегічного управління в сільськогосподарському підприємстві має свої особливості, бо аграрний бізнес є різноманітним і непередбачуваним. Крім того, висвітлено основні проблеми, з якими зіштовхуються сільськогосподарські підприємства при виборі стратегії.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, стратегічні рішення, стратегічне планування, сільськогосподарське підприємство.

Могильная Л.Н. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

В статье раскрывается сущность дефиниции «стратегия». Отмечено, что осуществление стратегического управления в сельскохозяйственном предприятии имеет свои особенности, так как аграрный бизнес разнообразен и непредсказуем. Кроме того, освещены основные проблемы, с которыми сталкиваются сельскохозяйственные предприятия при выборе стратегии.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое управление, стратегические решения, стратегическое планирование, сельскохозяйственное предприятие.

Mohylna L.M. IMPROVEMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

The article reveals the essence of the definition of "strategy". It is emphasized that the implementation of strategic management in an agricultural enterprise has its own characteristics, because the agrarian business is diverse and unpredictable. In addition, the main problems faced by agricultural enterprises when choosing a strategy are highlighted.

Keywords: strategy, strategic management, strategic decisions, strategic planning, agricultural enterprise.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Умови функціонування сучасних підприємств характеризуються підвищеною мінливістю зовнішнього середовища, зростаючою складністю внутрішніх бізнес-процесів, виникненню значного числа ризиків у діяльності підприємства. В таких умовах керівники підприємств змушені приймати певні стратегічні рішення. Стратегічні рішення являються різновидом управлінських рішень або рішень, що стосуються бізнесу в цілому: його позиція щодо конкурентів, клієнтів, продуктів, ринків, макросередовища тощо.

Стратегічні рішення визначають загальний напрямок та діяльність підприємства в плані очікуваних, непередбачених та зовсім невідомих в даний час подій, які можуть виникнути в його зовнішньому середовищі.

Оскільки немає двох повністю ідентичних підприємств, не існує двох однакових систем стратегічного управління. Кожне підприємство повинно мати свою власну стратегію.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сутність поняття «стратегія» з виділенням її складових елементів і їх взаємозв'язок, а також принципи формування та фактори впливу, значення стратегії у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства досліджували у своїх наукових працях такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: Ансофф І. [1, с. 78–79], Томпсон А.,

Стрікланд А. Дж. [11, с. 93], Довбня С.Б., Найдовська А.О., Хитько М.М. [4, с. 14], Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О. [3, с. 210] та ін. Однак питання визначення змісту поняття «стратегія» є недостатньо вивченим і потребує подальших досліджень та уточнень відповідно до розвитку теорії стратегічного управління та постійних змін діяльності підприємства, що його зумовлюють, оскільки певний підхід до розуміння стратегії визначає основні параметри системи стратегічного управління підприємства, спрямованого на забезпечення високого рівня конкурентоспроможності. Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.

В даний час також немає єдиного підходу до класифікації загальних стратегій, проте нами проаналізовано позиції сучасних науковців: Шершньової З.Є. [13, с. 251-256], Ігнат'євої І.А. [5, с. 246-252], Кіндрацької Г.І. [7, с. 248-253], Ульяновка О.В., Євчук Л.А., Гуторової І.В. [12, с. 166-180], які виділяють три характерних типи корпоративних стратегій: стратегії зростання, стратегії стабілізації та стратегії скорочення, в межах яких також виокремлюють стратегічні альтернативи.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Таким чином, питання здійснення стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах динамічних зовнішніх змін залишається недостатньо вивченим. Актуальним питанням залишається здійснення стратегічного управління підприємством для утримання ним конкурентних ринкових позицій.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження основних особливостей стратегічного управління сільськогосподарським підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. Найчастіше стратегію прирівнюють до відповідних позицій на ринках, а також із заходами, що підвищують конкурентоспроможність та збільшують частки на «своїх ринках». Згідно з більш широким визначенням стратегія – це своєрідний погляд на

внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства, спроба знайти шляхи ефективного пристосування до зовнішніх, неконтрольованих фірмою факторів, а також проведення необхідних змін елементів та їхніх комбінацій внутрішнього середовища.

Стратегія розглядається як модель, до якої організація (компанія, підприємство) намагається наблизитися. Для цього частіше беруть успішне підприємство за зразок. Аналізують його позитивні аспекти, намагаються використати його досвід.

З іншого боку, стратегію як мету управління можна визначити як ідеальну модель підприємства, в якій реалізується «бачення» його менеджерів, керівників, власників і яка побудована за допомогою SWOT-аналізу. Список основних дефініцій «стратегія» наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Трактування дефініції «стратегія» різними науковцями

Автор	Визначення
1	2
І. Ансофф	Стратегія – це перелік правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності
А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікланд	Стратегія – це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених завдань
Є.І. Велесько, О.О. Биков, З. Дражек	Стратегія – це мистецтво керівництва, загальний план ведення роботи
Ш.М. Остер	Стратегія – це зобов’язання діяти певним чином: таким, а не іншим

Б.Д. Хендерсон	Стратегія – це обережне дослідження плану дій, яке розвиває конкурентну перевагу в бізнесі і примножує її
С.Б. Довбня, А.О. Найдовська, М.М. Хитько	Стратегія – встановлений набір напрямів діяльності (цілей і способів їх досягнення) для забезпечення максимально ефективного функціонування і розвитку підприємства за рахунок формування і раціонального використання його конкурентних переваг
О.С. Віханський	Стратегія – довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємовідносин всередині організації, а також позиції організації в оточуючому середовищі, що приводять організацію до її цілей
О.Д. Гудзинський	Стратегія – форма прояву управлінської діяльності, взаємозв'язку мети та способу її досягнення; засіб для досягнення певних цілей
М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури	Стратегія – детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей
А. Чандлер	Стратегія – визначення основних довгострокових цілей разом з відповідним планом дій та розподілом ресурсів для їх

Продовження табл. 1

1	2
	досягнення
В.Д. Савченко, М.І. Байдик, Р.М. Шелудько	Стратегія – констатація того, які плани має підприємство і як воно збирається їх досягти; це також констатація наміру, що визначає засоби для досягнення цілей, пов'язаних з довгостроковим розподілом ресурсів підприємства, із гнучкою відповідністю цих ресурсів і здібностей особливостям зовнішнього оточення

М.Г. Саєнко	Стратегія – систематичний план потенційної поведінки підприємства в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості
-------------	--

Джерело: [6, с. 10; 1, с. 78–79; 11, с. 93; 4, с. 14; 2, с. 87–88; 3, с. 210; 9, с. 10–11; 10, с. 9].

Таким чином, можемо відзначити, що «стратегія» – це комплексний та систематизований план розвитку підприємства для забезпечення ефективного його функціонування.

Іншою важливою особливістю стратегії є визначення її як мистецтва управління. Саме цей вислів підкреслює виключно творчий та неофіційний характер стратегії. Неможливо розробити типову, базову стратегію. Кожна стратегія є унікальною.

Характерною рисою стратегії аграрного бізнесу є розгляд ряду об'єктивних та суб'єктивних галузевих характеристик, які впливають на функціонування сільськогосподарських підприємств [8, с. 26]. 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 відносять: 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 в сільському

господарстві залежить не тільки від галузевих особливостей, але також від наукових, технічних, біологічних, соціальних та економічних факторів.

Оскільки немає двох повністю ідентичних підприємств, не існує двох однакових систем стратегічного управління. Кожне підприємство повинно мати свою власну систему. На формування індивідуальних систем стратегічного управління впливають такі чинники: розміри підприємства; галузева належність; рівень виробничого потенціалу підприємства; рівень науково-технічного потенціалу, трансферу інновацій; спеціалізація, рівень концентрації і кооперації, тип виробництва; рівень розвитку управління, контролю за виконанням; кваліфікація персоналу; наявність і рівень стратегічного мислення у менеджерів; наявність ефективних стратегій; динаміка середовища підприємства.

Хоча стратегічні набори підприємств навіть однієї галузі суттєво відрізняються, проте в економічній літературі дотримуються певного алгоритму формування стратегічного набору з урахуванням ієрархічних видів стратегій. Зазначимо, що розвиток стратегічного управління безпосередньо на аграрних підприємствах розпочався починаючи з 80-х років 20 століття. Доповнюючи запропоновану Томпсоном А.А. та Стріклендом А.Дж. піраміду стратегій [11, с. 79], виділяють наступні групи стратегій для сільськогосподарських підприємств, а саме: загальні (корпоративні), продуктово-товарні; конкурентні (ділові); функціональні та ресурсні.

З цієї точки зору можемо зробити висновок, що стратегічний набір є багаторівневою структурою, тоді як загальна (корпоративна) стратегія є метою для стратегій нижчих рядів, які всебічно описують та узагальнюють загальну стратегію та є, відповідно, засобом. Кожен із запропонованих рівнів стратегічного набору, у свою чергу, пропонує альтернативний набір груп стратегій, які відрізняються за напрямком, а також системою дій та методів, визначених для досягнення цілей, встановлених на певному рівні.

В даний час немає єдиного підходу до класифікації загальних стратегій. Зазначимо, що для сільськогосподарських підприємств продуктово-товарні стратегії у стратегічному наборі підприємства є оптимально збалансованим набором галузей виробництва, як основних, так і допоміжних та обслуговуючих. При цьому важлива роль у формуванні продуктово-товарних стратегій сільськогосподарських підприємств відводиться саме ефективному поєднанню різних галузей, що в кінцевому результаті забезпечує синергетичний ефект.

Під час господарської діяльності підприємства аграрного спрямування використовують всі види ресурси, які застосовують у виробничому процесі. Необхідність визначення потреби в ресурсах відіграє вирішальну роль у виробництві сільськогосподарської продукції.

У систематизації актуальних для аграрних підприємств стратегій знайдено значну кількість стратегічних альтернатив, які є досить загальними та поширеними, а тому в умовах конкретного підприємства повинні корегуватися, вноситись деякі корективи, зміни, що ускладнює вибір стратегій та формування конкурентоспроможного стратегічного набору.

Це відкриває можливості для інших досліджень стосовно теоретичних аспектів (зокрема принципів, методів та алгоритмів) формування конкурентоспроможного стратегічного набору сільськогосподарських підприємств, в тому числі пошуку стратегій і вибору оптимальних умов для конкретних видів діяльності певного підприємства, які повинні бути взаємоузгодженими та взаємодоповнюючими.

Розвиток стратегій у сільському господарстві багато в чому визначається специфікою об'єкта стратегічного управління, тобто аграрного виробництва. Стратегічне управління та використання основних принципів мають специфічні характеристики.

Слід зазначити, що стратегічне управління відображає різні методологічні підходи. Ф. Котлером була запропонована концептуальна модель ієрархічного

аналізу, планування, виконання та контролю, але проведені нами дослідження дозволяють зробити висновок, що насправді процес управління в сільськогосподарському підприємстві не відбувається згідно моделі Ф. Котлера. Цьому є кілька пояснень.

По-перше, запропонована технологія стратегічного управління «зверху – вниз» – від формулювання місії та завдань до здійснення контролю за її досягненнями. Все це на практиці не працює. Невелика група керівників вищої ланки управління, які очолюють та керують підприємством, не може розробити настільки докладні стратегії та плани настільки простими, щоб іншим залишалось їх тільки реалізовувати.

Слід враховувати, що аграрний бізнес є надто складним, непередбачуваним та різноманітним, щоб можна було розробити детальні стратегії дії та надати на нижчі рівні управлінської ієрархії.

По-друге, діяльність корпоративних лідерів не є ідентичною роботі аналітиків та плановиків. Останні систематично думають лише про реалізацію стратегій. Їх діяльність є надзвичайно ситуативною. Успішні стратегії не були сформульовані заздалегідь, про це свідчить практика відомих компаній. Вони виникли в процесі подій, що відбувалися в господарській діяльності, але не були навмисно сплановані.

По-третє, немає підстав сумніватися в тому, що реальність управлінської діяльності не може бути порівняна з ієрархічними моделями. Вони представляють собою аналіз, планування та контроль як окремі види діяльності, які систематично та послідовно реалізуються в житті.

Вчетверте, функції управління, які застосовуються в стратегічному управлінні, не відповідають вимогам принципу циклічного процесу. Відповідно до принципів загального менеджменту, реалізація складних процесів, включаючи стратегічне управління, включає в себе всі загальні функції

управління. Відсутність будь-якої функції в процесі управління призводять до прогалин, що, у свою чергу, призводить до порушення процесу.

Вп'яте, реалізація стратегічних програм та стратегій є довгостроковою і може зайняти від 10 до 15 років. Правильність вибору стратегії підприємством може оцінити лише споживач. Логіка споживчої поведінки може бути виявлена тільки *post factum*. Однак вона не обов'язково повинна відповідати стратегії, якою керується компанія. Відхилення, яке також може виникнути під час реалізації стратегії, теж виявляється *post factum*. Це тільки можливо здійснити лише на заключному етапі стратегічного контролю.

Недоліки ієрархічної моделі стратегічного управління не призводять до того, щоб підприємства нехтували визначати місії та цілі своєї діяльності, формулювати стратегію успіху.

Необхідно переосмислити організаційні підходи процесів управління в напрямку поєднання стратегічного та оперативного управління. Виконані дослідження свідчать, що головною метою стратегічного управління є досягнення синергетичного ефекту. Його підприємство може досягти шляхом визначення та реалізації успішної стратегії. Сам термін «синергетика» підкреслює основну роль колективних взаємодій. Вони здійснюються у створенні та підтримці процесів самоорганізації в різних відкритих системах, включаючи промислові підприємства. У стратегічному управлінні синергія може бути основою для прийняття ефективних рішень в ситуації, коли на підприємство постійно впливає нестабільне та нелінійне зовнішнє середовище через його відкритість.

Але можливості його практичного застосування та розвиток стратегічного управління виявило недосконалість використання лише принципів синергії у стратегічному управлінні підприємством. Спроба позбутися недоліків функціонального та структурного підходу до визначення стратегій сприяла розробці нових ідей. Вони були засновані на об'єктній декомпозиції. Цей підхід

називається об'єктно-цільовим. Його застосування було засновано на концепції менеджменту підприємства.

Кожне підприємство є відкритою системою. Це пов'язано з задоволенням потреб своїх клієнтів. Тому цілі його слід шукати у зовнішньому середовищі підприємства, а не всередині самого підприємства. Наголосимо на тому факті, що прибуток не може бути місією компанії. Це є цілком внутрішньою проблемою, хоча і найбільш важливою.

Аналіз зовнішнього середовища здійснюється для виявлення загроз та потенційних можливостей. З цим може зіткнутися підприємство у своєму майбутньому. Виділяють, як правило, у сім факторів: економічні, політичні, технологічні, ринкові, конкурентні фактори, міжнародні, соціокультурні.

Результатом такого аналізу є перелік майбутніх загроз і можливостей. Однак при цьому враховуються важливість і вплив їх на підприємство. Після цього керівництво повинне аналізувати внутрішній потенціал підприємства. Це робиться для визначення його сильних та слабких сторін. Рекомендується також проаналізувати інші функціональні зони підприємства. Це: маркетинг, фінанси (бухгалтерський облік), операції (виробництво), кадрова, корпоративна культура та імідж. Тому результатом етапу діагностики – є перелік загроз та майбутніх можливостей у зовнішньому середовищі, а також сильних та слабких сторін підприємства. На даний момент перед керівництвом виникає питання про те, чи можуть бути знайдені місія та цілі підприємства в контексті існуючої стратегії. Справа в тому, що використання існуючої стратегії в майбутньому буде простіше для них, щоб досягти своєї мети. Воно вже дає уявлення про «стратегічні прогалини».

Наступним кроком у стратегічному плануванні є аналіз життєвого циклу. Концепція життєвого циклу продукту ґрунтується на припущенні, що всі продукти мають стандартний життєвий цикл. Після аналізу життєвого циклу продукту керівництво повинно проаналізувати експериментальні криві. Концепція використання експериментальних кривих (кривих досвіду)

заснована на тому факті, що собівартість одиниці продукції за рахунок збільшення кількості продуктів (виробництва і доставки) значно знижується.

Причиною є заощадження на масштабах виробництва, а також збільшення кількості продукції та досвіду усунення помилок, зміни виробничого процесу.

Із концепції життєвого циклу продукту та експериментальних кривих витікають наступні стратегічні вимоги: збалансованого поєднання продуктів, які знаходяться на різних стадіях життєвого циклу; збільшення своєї частки ринку, оскільки це збільшує обсяг виробництва і дозволяє рухатись вниз по експериментальній кривій.

Обидві вимоги розглядаються на наступному етапі стратегічного планування у визначенні «стратегічних полів бізнесу» та формулюванні «портфеля». Портфель – це сукупність напрямків бізнесу або групи господарських підрозділів. Кожне підприємство є «портфелем» напрямків бізнесу. Концепція «портфеля» базується на тому, що підприємство є життєздатним і прибутковим, коли його бізнес-одиниці залишаються збалансованими для майбутніх можливостей та ризиків. «Стратегічні поля бізнесу» розрізняються за такими критеріями: очікуваний темп росту ринку (попиту); ринкова частка.

На наступному етапі стратегічного планування для кожного із полів бізнесу вибираються стратегії. Вони обираються відповідно до концепції «портфеля», який визначається стратегією кожного сектору бізнесу.

Останній етап стратегічного планування – стратегічне планування структури підприємства. На підставі бізнес-планування, виробничої програми, потужності та потенціалу підприємства встановлюються довгострокові, відносно стабільні елементи. До них відносять: систему управління, організаційну структуру; розташування підприємства, зв'язки підприємства; правові форми та стиль управління.

Зміни на підприємстві є змістовним результатом стратегічного планування. Вони стосуються створенню нових ринків збуту, диверсифікації виробництва,

розробки та створення нових потужностей, ліквідації збиткових виробництв, злиття та поглинання компаній, розробки нових товарів, реорганізації та перерозподілу повноважень та відповідальності та інше.

Для того, щоб підприємство було прибутковим в довгостроковій перспективі, ці зміни повинні бути прораховані відповідно до майбутньої очікуваної реакції на динаміку зовнішнього середовища. Це не повинна бути примусова реакція на минулі та нинішні події.

Поточні темпи змін та збільшення знань є важливим фактором, бо стратегічне планування являється єдиним засобом передбачати майбутні проблеми та можливості на досліджуваному підприємстві. Це забезпечується завдяки створенню довгострокового плану.

Стратегічне планування є підґрунтям для прийняття рішень. Для цього повинні бути знання про те, чого бажає досягти підприємство. Це допомагає з'ясувати найбільш відповідні способи поведінки та шляхи дій. Формальне планування допомагає зменшити ризик стосовно прийняття рішення. При прийнятті відповідних та систематизованих планових рішень, керівництво знижує ризик стосовно прийняття невірних рішень через неточну або недостовірну інформацію про можливості підприємства або зовнішню ситуацію. Планування, яке служить для формулювання цілей, допомагає створити єдність загальної мети в самому підприємстві.

Процес стратегічного планування – безперервний річний робочий цикл, що включає роботу практично всіх підрозділів підприємства. Як правило, остаточна версія плану та бюджету затверджується вищим керівництвом.

При виборі методів планування необхідно враховувати певні вимоги: повинні бути пропорційним зовнішнім умовам управління, особливостям різних стадій процесу розробки та еволюція ринкових відносин; повинні найбільш повно враховувати профіль діяльності об'єкта планування та

різноманіття засобів і шляхів для досягнення основної мети бізнесу – збільшення прибутку; розрізнятися в залежності від виду розробленого плану.

Висновки з проведеного дослідження. Наведені вище причини зумовлюють значну відмінність сільського господарства від інших секторів економіки, що має важливе практичне значення при розробці стратегії підприємства та стратегічному управлінню сільськогосподарським виробництвом.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Ансофф И. Стратегическое управление [пер. с англ.]. М.: Экономика. 2011. 519 с.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление : учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики. 2013. 296 с.
3. Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. Ін-т підготов. кадрів держ. служби зайнятості України. К.: ІПК ДСЗУ. 2010. 321 с.
4. Довбня С. Б., Найдовська А. О., Хитько М. М. Стратегія підприємства: навч. посібник. Дніпропетровськ: НМетаАУ. 2011. 71 с.
5. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела. 2015. 480 с.
6. Кайлюк Є. М., Андрєєва В. М., Гриненко В. В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Х.: ХНАМГ. 2010. 279 с.
7. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Львів: Львів. Політехніка. 2010. 408 с.
8. Мискін Ю.І. Галузеві особливості діяльності сільськогосподарських підприємств та їх вплив на аналітичне забезпечення менеджменту. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2011. № 1. С. 316-327.

9. Савченко В.Д., Байдик М.І., Шелудько Р.М. Стратегія підприємства: навч. посіб. Харківський національний аграрний ун-т ім. В.В. Докучаєва. 2014. 206 с.
10. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка. 2006. 390 с.
11. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов [пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой]. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ. 2015. 576 с.
12. Ульянченко О. В., Євчук Л. А, Гуторова І. В. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств та стратегічні аспекти її формування: [монографія]. Х.: Віровець А. П. «Апостроф» 2011. 340 с.
13. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ. 2015. 699 с.

REFERENCES

1. Ansoff I. (2011). Strategicheskoe upravlenie [per. s angl.]. M.: Ekonomika. 519 p.
2. Vikhanskiy O.S. (2013). Strategicheskoe upravlenie : uchebnik. 2-e izd., pererab. i dop. M. : Gardariki. 296 p.
3. Hudzynskyi O.D., Sudomyr S.M., Hurenko T.O. (2010). Menedzhment pidpriemnytskoi diialnosti: navch. posib. In-t pidhotov. kadriv derzh. sluzhby zainiatosti Ukrainy. K.: IPK DSZU. 321 p.
4. Dovbnia S. B., Naidovska A. O., Khytko M. M. (2011). Stratehiia pidpriemstva: navch. posibnyk. Dnipropetrovsk: NMetaAU. 71 p.
5. Ihnatieva I. A. (2015). Stratehichnyi menedzhment: pidruchnyk. K.: Karavela. 480 p.

6. Kailiuk Ye. M., Andrieieva V. M., Hrynenko V. V. (2010). *Stratehichniy menedzhment: navch. posib.* Kh.: KhNAMH. 279 p.
7. Kindratska H. I. (2010). *Stratehichniy menedzhment: navch. posib.* Lviv: Lviv. Politekhnik. 408 p.
8. Myskin Yu.I. (2011). Haluzevi osoblyvosti diialnosti silskohospodarskykh pidpryiemstv ta yikh vplyv na analitychne zabezpechennia menedzhmentu [Sectoral characteristics of farms and their impact on analytical support management] *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoho universytetu derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy*, № 1. pp. 316-327.
9. Savchenko V.D., Baidyk M.I., Sheludko R.M. (2014). *Stratehiia pidpryiemstva: navch. posib.* Kharkivskyi natsionalnyi ahrarnyi un-t im. V.V. Dokuchaieva. 206 p.
10. Saienko M.H. (2006). *Stratehiia pidpryiemstva: navch. posib.* Ternopil: Ekonomichna dumka. 390 p.
11. Tompson A. A., Striklend A. Dzh. (2015). *Strategicheskiiy menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizatsii strategii : uchebnik dlya vuzov* [per. s angl. pod red. L. G. Zaytseva, M. I. Sokolovoy]. M.: Banki i birzhi, YuNITI. 576 p.
12. Ulianchenko O. V., Yevchuk L. A, Hutorova I. V. (2011), *Konkurentospromozhnist silskohospodarskykh pidpryiemstv ta stratehichni aspekty yii formuvannia: [monohrafiia].* Kh.: Virovets A. P. «Apostrof» 340 p.
13. Shershnova Z. Ye. (2015). *Stratehichne upravlinnia: pidruchnyk.* 2-he vyd., pererob. i dop. K.: KNEU. 699 p.