

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО

Факультет права, публічного управління та адміністрування
Кафедра фундаментальних і приватно - правових дисциплін

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни «Актуальні проблеми менеджменту: національні і
міжнародні стандарти»

на тему:

**«СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В СУЧАСНОМУ УПРАВЛІННІ
ПІДПРИЄМСТВОМ»**

Виконав студент групи 1ММЮД

Ступеня вищої освіти магістр

Денної форми навчання

Безпалька Віталія Івановича

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Самборська О.Ю.

Розширена шкала _____

Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS _____

Голова комісії _____

(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії _____

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ (підпис) (ініціали, прізвище)

_____ (підпис) (ініціали, прізвище)

РОЗДІЛ 1	5
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ	5
1.1. Сутність та поняття стратегічного планування, необхідність використання в діяльності підприємства.	5
1.2. Використання стратегічного та оперативного управління для забезпечення конкурентоспроможності підприємства	10
Порівняння стратегічного та оперативного планування.....	16
1.3. Методика здійснення стратегічного аналізу для обґрунтування стратегій	19
РОЗДІЛ 2	24
СТАН ГОСПОДАРЮВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ЗОЛОТИЙ КОЛОС»	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	24
2.2. Ефективність системи управління на підприємстві	29
РОЗДІЛ 3	35
ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ ПП «ЗОЛОТИЙ КОЛОС»	35
3.1. Шляхи вирішення стратегічного управління підприємством	35
3.2. Використання стратегії управління витратами	37
ВИСНОВКИ	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	43

ВСТУП

В умовах економічної кризи для вітчизняних підприємств основним завданням його конкурентоспроможності та розвитку стає особливо актуальним в зв'язку з тим, що негативні наслідки в значній мірі послабили позиції на внутрішньому, закордонному ринках. Практичне вирішення проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення існування підприємства не тільки сьогодні, а і у перспективі залежить від ступеня засвоєння керівниками і персоналу методології і методів стратегічного управління. В таких умовах сучасних складних виробничих та управлінських процесів, підвищеної нестабільності зовнішнього середовища, зростання і глобалізації особливого значення набуває стратегічне управління підприємством, яке передбачає формування обґрунтованої стратегії на основі глибокого осмислення визначальних економічних, технологічних, соціальних та інших перетворень.

Стратегічне планування для українських підприємств є новим, незвичним, але таким, що набирає силу явищем. Необхідність в ньому проявляється як в процесі переходу від планової економіки до ринкової, так і в інтеграційних умовах розвитку світової економіки. Важливість стратегічного управління обумовлюється також тим, що темпи змін зовнішнього середовища за швидкістю прояву часто випереджають відповідну реакцію підприємства, у зв'язку з чим зростає частота появи несподіваних, непередбачуваних для підприємства труднощів. Стратегічне управління покликане розширити горизонти передбачення, створити можливості своєчасної реакції підприємства на зміни зовнішнього середовища на ринках товарів, послуг і технологій, в науково-технічній, соціальній і політичній сферах.

У зв'язку з цим, очевидною та актуальною є потреба розвитку науково-теоретичних досліджень в цій області, їх вивчення і обґрунтоване

використання на практиці. Для досягнення поставленої мети визначені такі завдання:

- оцінити систему управління стратегічним розвитком аграрного підприємства;

- розробити пропозиції щодо оптимізації процесу формування стратегії з виділенням окремих етапів;

- обґрунтувати доцільність застосування удосконалених методів діагностування існуючих та розробки нових орієнтирів стратегічного розвитку;

- розглянути процес формування можливостей розвитку сільськогосподарського підприємства.

Відомі моделі стратегічного управління базуються на ідеї про те, що стратегічне управління організацією будується не тільки на основі стратегічних планів, які потрібно ретельно відпрацьовувати. Ефективне управління неодмінно вимагає від керівників аналітичного, стратегічного мислення, вміння вчасно передбачити результати прийнятих стратегічних рішень. Теоретичним та методичним аспектам сутності стратегічного управління підприємств присвятили свої праці такі вчені, як І. Ансофф, А. Градов, О. Віханський, Б. Карлофф, Г. Клейнер.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність та поняття стратегічного планування, необхідність використання в діяльності підприємства.

Стратегічне планування та управління для підприємств є новим та невизначеним. Важливість розробки стратегії обумовлюється також тим, що темпи змін зовнішнього середовища за швидкістю прояву часто випереджають відповідну реакцію підприємства, у зв'язку з чим зростає частота появи несподіваних, непередбачуваних для підприємства труднощів. Стратегічне управління дає можливість розширити горизонти передбачення, створити можливості своєчасної реакції підприємства на зміни зовнішнього середовища на ринках товарів, послуг і технологій, в науково-технічній, соціальній і політичній сферах [28, с.265].

Віханський стверджує, що це таке управління, яке базується на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють досягати конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей [5].

Як відмічає Я.М. Кашуба, головний орієнтир управління розвитком підприємства – це забезпечення його життєздатності. Надійність, стійкість, живучість, та вмотивованість до розвитку – основні складові життєздатності, які віддзеркалюють різні аспекти підприємництва [20,с.16].

На думку І.М. Писаревського та О.М. Тищенко, стратегічне управління вносить суттєві корективи в методи управління, відкидаючи можливість керування діяльністю підприємства виходячи з екстраполяції минулого. Виникає необхідність вносити стратегічні корективи в поставлені завдання

згідно зі змінами ринку, до можливості прогнозу оволодіти новими ринками. Ця управлінська концепція робить акцент на умови ринку, особливо на умови конкуренції та збуту як на критерій управління [38,с.14].

Науковець І. Акімова під стратегічним менеджментом розуміє метод, згідно з яким підприємство скеровується на досягнення певних цілей, використовуючи переваги сильних сторін та захищаючи від ударів слабкі сторони підприємства [50, с.190].

Стрижнем стратегічного управління є стратегія, точніше система ринкових стратегій, що включає ряд взаємопов'язаних конкретних організаційно-економічних, правових і трудових стратегій. За М. Портером, стратегія – це створення унікальної й вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності. Якби була тільки одна ідеальна позиція, не було б ніякої потреби в стратегії [41]. При цьому Г. Мінцберг виділяє 5 визначень стратегії: стратегія як план – система послідовних дій; стратегія як позиція – визначення положення організації в зовнішньому середовищі і щодо своїх головних конкурентів; стратегія як «спритний прийом»; стратегія як принцип поведінки; стратегія як перспектива [33, с.16].

І. Ансофф розглядає стратегію як набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності. Існує чотири різні групи: правила, що використовуються при оцінюванні результатів діяльності фірми в сьогоденні й у перспективі; правила, за якими складаються відносини фірми з її зовнішнім середовищем, що визначають: які види продукції й технології вона буде розробляти, куди та кому збувати свої вироби, яким чином домагатися переваги над конкурентами; правила, за якими встановлюються відносини й процедури всередині організації, організаційні концепції; правила, за якими фірма веде свою повсякденну діяльність, називають основними оперативними прийомами [1, с.57].

В основі стратегії лежать стратегічні рішення, називають управлінські рішення, які орієнтовані на майбутнє і закладають основу для прийняття оперативних рішень, пов'язані з невизначеністю, оскільки враховують

неконтрольовані зовнішні фактори, що пов'язані з залученням значних ресурсів і можуть мати надзвичайно серйозні, довгострокові наслідки для підприємства. До їх числа можна віднести: реконструкцію підприємства; впровадження інновацій (нова продукція, технологія); організаційні зміни (структура виробництва, управління); вихід на нові ринки збуту; придбання, злиття підприємств. Стратегічні рішення характеризуються інноваціями, направленістю на перспективні цілі підприємства, на можливості, на майбутнє, вони потребують певних знань [29].

Варто відмітити погляд Б. Мізюка, на думку якого стратегічне управління передбачає довгострокове керування організацією, визначення специфічних цілей діяльності, розроблення стратегій для досягнення цих цілей, враховуючи всі зовнішні та внутрішні умови [34, с. 403]. Враховуючи те, що стратегічне управління підприємством має певну сукупність взаємопов'язаних між собою елементів, реалізація яких вимагає послідовного процесу, стратегічне управління часто розглядається, виходячи із системного, процесного та ситуаційного підходів (рис. 1.1).

Системний підхід – це один із головних напрямків методології спеціального наукового пізнання, мета і завдання якого полягають у дослідженнях певних об'єктів як складних систем [24, с.43; 14, с.78]. Відповідно, система - це сукупність пов'язаних між собою елементів.

Процес-це послідовність безперервних взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Таке визначення наводить А.І. Большунова [3, с. 16], виходячи з процесного підходу, стратегічне управління підприємством є послідовним процесом реалізації взаємопов'язаних дій, направлених на досягнення результату. Якщо система розглядає взаємозв'язки між її елементами, то процес акцентує увагу на послідовності виконання взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей.

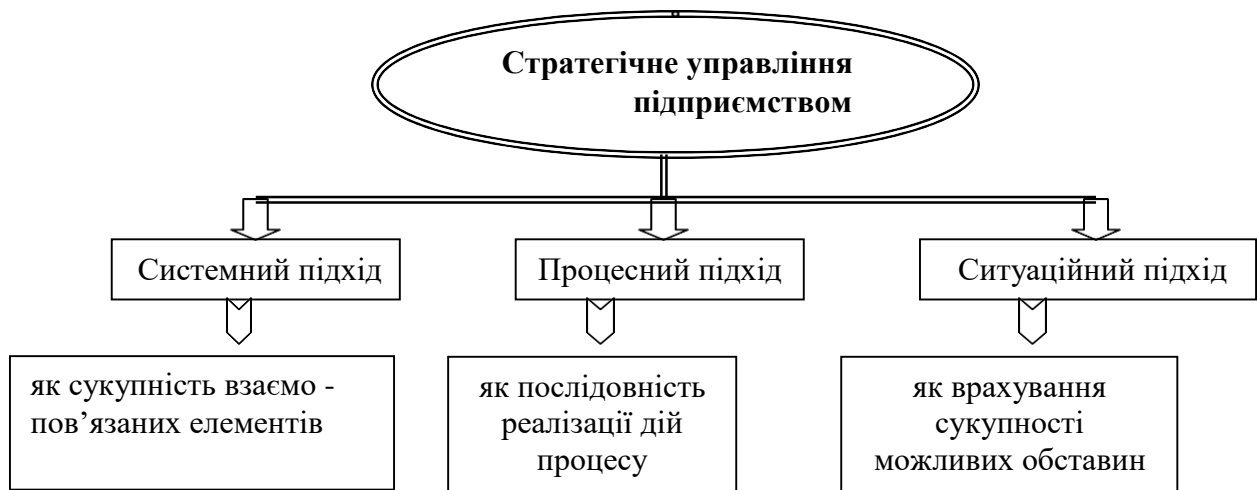


Рис. 1.1. Основні підходи визначення стратегічного управління

Джерело: [14, с.77]

Крім системного та процесного підходів стратегічного управління підприємством варто врахувати й ситуаційний підхід. На думку Г. Деннісон використання різних методів управління спричиняється ситуацію (сукупність обставин), які в даний час чи в майбутньому матимуть вплив на підприємство [51, с.213]. Базуючись на ситуаційному підході, стратегічне управління повинно ґрунтуватись на аналізі й розумінні ситуації, динаміки її зміни.

Процес стратегічного управління загалом складається з 3 пов'язаних етапів:

- підготовчого, який слугує основою інформаційного забезпечення розробки стратегії;
- головного етапу – етапу розробки стратегії;
- заключного етапу – етапу реалізації, корегування і зворотнього зв'язку.

На кожному етапі реалізуються функції:

1. Стратегічний аналіз і прогнозування зовнішнього й внутрішнього середовища організації.
2. Стратегічне планування.
3. Стратегічна організація і мотивація, контроль і регулювання

[54,с.362].

Важливим аспектом дослідження стратегічного управління є розробка та обґрунтування рекомендацій, спрямованих на вдосконалення системи його функціонування.

Основна перевага стратегічного управління, підкреслюють Н.Є. Каличева та С.Є. Бохан, полягає в тому, що організація може звести до мінімуму негативні наслідки фактора.

- ✓ По-друге, підприємство має змогу зосередитися на вивченні чинників зовнішнього середовища, що формують зміни, і відповідно пристосуватися до них [19, с.5].
- ✓ По-третє, підприємство може отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і практичних рішень.
- ✓ По-четверте, підприємство стає більш керованим, бо завдяки стратегічним планам є можливість порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань.

Створення власної стратегії розвитку підприємства неможливе без стратегічного планування. Його сутність полягає в усвідомленні мети розвитку підприємства, способів її досягнення, в обов'язковому і швидкому реагуванні на зміни, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі, у формуванні і реалізації стратегій [29].

При усіх явних перевагах стратегічних підходів в управлінні підприємствами, стратегічне управління не може бути універсальним для будь-яких ситуацій і задач, може мати певні обмеження:

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 при виборі стратегії не можна виправити жодними ефективними прийомами оперативного менеджменту, що призводить до поразки в конкурентній боротьбі.

Отже, концепція стратегічного управління ще знаходиться в стадії становлення і тому для забезпечення успіху діяльності підприємства потребує чіткого використання з урахуванням специфіки зовнішнього середовища.

1.2. Використання стратегічного та оперативного управління для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Працюючи в умовах нестабільного середовища ринкової економіки, підприємства України можуть досягти успіху в бізнесі тільки тоді, коли їм вдасться передбачати зміни і відповідно вживати запобіжні адаптивні заходи щодо них. Забезпечення стабільної ефективної діяльності підприємств у довготривалому періоді в умовах постійного ускладнення і нестабільності зовнішнього середовища їх функціонування висуває на перший план вимогу пошуку нових підходів до управління вітчизняним підприємством як суб'єктом господарювання. На сьогодні у світовій практиці актуальним підходом є стратегічний менеджмент – це управлінський процес створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі.

В Україні теорія і практика стратегічного управління не знайшли широкого використання, більшість керівників не бачать потреби у виробленні довгострокових стратегій, помилково вважаючи, що в сучасних динамічних умовах неможливо вирішувати перспективні питання розвитку [1,с.42; 4,с.13; 5, с. 13; 11,с.24; 15,с.11; 34,с. 32].

Відсутність орієнтирів, місії і цілей розвитку підприємства, можливості усунення впливу зовнішнього середовища та правильної реакції на нього, а також здатності адаптуватися чи навіть активно впливати на це середовище, на жаль, робить більшість українських підприємств безпомічними сьогодні і безперспективними на майбутнє, стверджується в підручнику З.Є. Шершньової [55, с.52].

Специфіка діяльності підприємств в ринкових умовах вимагає продовження досліджень у напрямку формування й вибору стратегій розвитку. Проблеми стратегічного управління розвитком підприємств займають все більше місця в теоретичних дослідженнях і практичній діяльності менеджерів, однією з самих недосліджених, на переконання В.П. Павлика є проблема побудови адаптованих до національних умов України організаційно-економічних та управлінських механізмів формування і реалізації стратегії розвитку підприємства [36,с.103].

У випадку застосування стратегічного управління підприємством, кожен момент буде фіксуватися інформація про те, що підприємство повинно робити в даний час, щоб досягти бажаної мети у майбутньому, виходячи при цьому з того, що оточення й умови функціонування підприємства будуть змінюватися. При цьому слід мати на увазі, що вибір стратегії і її виконання є основними частинами стратегічного управління. А конкретна стратегія дасть можливість вирішити питання узгодженості виробничих і відтворювальних процесів, скоординувати діяльність різних підсистем і тим самим підвищити потенціал підприємства та його адаптивні можливості, що знаходиться в основі оперативного управління [37, с.66]. Застосування стратегічного підходу до діяльності підприємства сприятиме створенню системи, в якій

конкретні управлінські рішення забезпечують збалансований розвиток усіх компонентів діяльності підприємства відповідно до умов зовнішнього середовища і допоможе скоординувати щоденні дії задля досягнення стратегічних цілей. Для цього керівництво підприємства повинно визначати пріоритетні цілі, розробити орієнтири використання своїх ресурсів, можливостей та умов, що визначаються зовнішнім середовищем. Оскільки цілі визначають майбутні кінцеві результати, то і орієнтири, що забезпечують їх досягнення, також повинні мати стратегічну спрямованість. Об'єднуючим механізмом цілей, потенціалу, зовнішнього середовища, підкреслює Р.І. Кіндрацька є стратегія підприємства, призначенням цієї стратегії є створення надійних переваг підприємства над конкурентами. Вона, базуючись на цілях бізнесу, визначає засоби, за допомогою яких підприємство може перетворити стратегічне планування на переваги, взаємодіючи з факторами зовнішнього впливу. Тому досить важливим є усвідомлення сутності стратегії підприємства [21, с.41].

Більшість спеціалістів стратегічного управління доходять висновку, що майбутнє підприємства можна описати за допомогою ієрархії стратегій, в якій виділяється три рівні:

- 1) головна (корпоративна) стратегія;
- 2) стратегія бізнесу;
- 3) функціональні стратегії [17, с.137; 20, с.16; 32,с.110; 39, с.134].

Корпоративна стратегія фокусується на питаннях взаємодії підприємства з факторами макросередовища бізнесу та інтеграції її в єдиний ефективний комплекс. Ця стратегія охоплює рішення щодо вибору сфери бізнесу, взаємодії з групами впливу і є концептуальною основою розвитку підприємства [50, с.60]. При аналізі корпоративних альтернатив автори пропонують обирати одну із базових стратегій – зростання, обмежене зростання, скорочення, що на нашу думку, є логічним. В стратегії мінімізації витрат синергетичний ефект за рахунок економії на витратах базується на встановленні оптимального значення обсягу виробництва (виробничий ефект масштабу),

просування і збуту (маркетинговий ефект масштабу) у галузях з яскраво вираженими ефектами масштабу.

Стратегія диференціації заснована на виробництві великої номенклатури товарів одного функціонального призначення і дає підприємству змогу обслуговувати більшу кількість споживачів за рахунок розбіжностей у їх потребах. Застосування стратегії диференціації дає більш високі шанси на успіх у тих випадках, коли попит нееластичний за ціною (перевага нецінової конкуренції) і галузевий ринок має складну структуру.

Основні проблеми, що виникають при реалізації стратегії диференціації: високі витрати на рекламу; поява товарів-імітаторів; посилення цінової політики в конкуренції [50, с.124].

Стратегія фокусування передбачає обслуговування вузького сегмента споживачів, що характеризується особливими потребами, а найбільш успішно стратегія реалізовується:

- існують великі групи споживачів, чії потреби в товарі із заданим функціональним призначенням значно відрізняються від середніх даних;
- існують відносно невеликі групи клієнтів, що мають нестандартні потреби, і потреби цих груп споживачів не задоволені належною мірою;
- ресурси підприємства відносно невеликі і не дають йому змоги обслуговувати більші групи споживачів з відносно стандартизованими потребами.

Стратегія інновацій, зосереджена у О.І. Гарафонові, яка передбачає створення конкурентних переваг за допомогою випуску принципово нових товарів або технологій, або задоволення існуючих усвідомлених або неусвідомлених потреб новим способом [7,с.16].

Стратегія оперативного реагування передбачає досягнення успіху за допомогою швидкого реагування на зміни в зовнішньому середовищі

Одне з найважливіших завдань розвитку підприємства і країни в цілому нерозривно пов'язане з ефективністю виробництва, забезпечення випуску необхідної кількості сучасних товарів та послуг високої якості,

конкурентоспроможності продукції на світовому ринку. Конкретна стратегія – це тип стратегії, яка визначається ключовими параметрами об'єкту управління, що на певному стратегічному етапі є пріоритетними. Ці стратегії виникають у результаті пристосування процесу поточної реалізації свідомих стратегій до реальних умов, створених зовнішнім середовищем. Стратегії, що виникають (конкретні) в процесі реалізації свідомих стратегій, мають пряме відношення до функціонування конкретного об'єкту управління. В кінцевому підсумку практично підприємство реалізує не заплановану стратегію, а певну комбінацію свідомої стратегії та стратегії, що виникає (конкретної) [22, с.297].

Для концентрації зусиль і ресурсів керівництву підприємства необхідно визначати корпоративну стратегію. Підприємство здійснює свою діяльність в конкурентному середовищі, то воно повинно визначати свої конкурентні стратегії. Конкурентні стратегії є певним уточненням корпоративної стратегії. Вони уточнюють, за рахунок яких заходів підприємство може створити свої конкурентні переваги, та бути лідером на ринку або постійно триматися на конкурентному ринку. Досягнення цілей та реалізація конкурентних стратегій відбувається за функціональною діяльністю працівників підприємства, які виконують певні функції. Тому така діяльність повинна бути скоординована на реалізацію конкурентних стратегій. Така координація може бути ефективно здійснена за рахунок розробки функціональних стратегій. Функціональні стратегії спрямовані на розвиток внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства. Функціональні стратегії розробляються, як правило, за ключовими функціональними напрямками діяльності [48, с.187].

Функції, як види діяльності, направлені на організацію роботи конкретних об'єктів, завдяки яким підприємство виробляє свою продукцію або надає послуги, задовольняючи при цьому потреби споживачів. В певний час окремі об'єкти є головними в досягненні цілей, інші – виконують допоміжну роль. Але усі вони разом функціонують для реалізації стратегій та досягнення пос-

тавлених цілей. Отже, кожен об'єкт має свою власну конкретну стратегію, яка забезпечує цілеспрямованість функціональної сфери діяльності.

Успішне застосування підходів стратегічного управління допомагає досягти основної цілі підприємства – конкурентоспроможності, що робить його життєздатним в складному і мінливому конкурентному середовищі. За визначенням О.В. Кругляка, Н.Л. Сапельнікової, Л.С. Селіверстової конкурентоспроможність – це здатність товару, людини, країни конкурувати на внутрішньому та зовнішніх ринках за умов ефективного та повноцінного використання наявних конкурентних переваг, отримуючи при цьому при мінімальних затратах максимальний прибуток [26, с.76; 45, с.52; 46, с.133].

Узагальнюючи все вище сказане, А.І. Большунова стверджує, що конкурентоспроможність підприємства слід розуміти як реальну та потенційну спроможність, а також наявні для цього можливості підприємства вивчати попит, виготовляти та реалізувати товари, які за своїми параметрами в комплексі більш «цінні» для споживачів, ніж товари конкурентів [3, с.16].

На наше переконання та думку Г.А. Семенова глибше розуміння природи і цілей стратегічного менеджменту можна отримати при порівнянні його з оперативним менеджментом. Таке порівняння може здійснюватися за наступних параметрах: організаційний рівень розробки і ухвалення рішень; безперервність процесу планування і реалізації планів; переважання «жорстких» або «м'яких» проблем і рішень; кількість альтернатив рішення, що мають місце; об'єм і тип необхідної управлінської інформації; горизонт планування, здійснення і контролю управлінських дій; пріоритетність рішень; ступінь деталізації розробок; точність контролю та оцінки; пріоритетність інтересів учасників процесу ухвалення рішень; відношення до ризику, міра ризику і наслідку реалізації ризикових рішень [47, с.26]. Порівняння параметрів стратегічного і оперативного управління представлено в таб.1.1.

Таблиця 1.1

Порівняння стратегічного та оперативного планування

Критерії порівняння	Оперативне управління	Стратегічне управління
Місія, призначення	Підприємство існує для виробництва товарів і послуг з метою здобуття доходу від їх реалізації	Вживання підприємства в довгостроковій перспективі за допомогою встановлення динамічного балансу з оточенням
Переважаюча концентрація уваги менеджменту	Орієнтація на потенціал підприємства, пошук шляхів ефективнішого використання ресурсів	Орієнтація на потреби і виклики зовнішнього середовища, пошук нових можливостей в конкурентній боротьбі, відстеження та адаптація до змін в оточенні
Чинник часу	Орієнтація на коротко- та середньострокову перспективу	Орієнтація на довгострокову перспективу
Основи системи управління	Функції і організаційні структури, процедури, техніка і технологія	Люди, системи інформаційного забезпечення, ринок
Оцінка ефективності	Ефективність діяльності та управління визначається як категорія, що відображає прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу	Ефективність діяльності та управління підприємством виражається в тому, наскільки своєчасно і точно воно в змозі реагувати на нові запити з боку ринку і змінюватися залежно від зміни оточення
Рівень ухвалення рішень	Рішення носять оперативний характер і приймаються на всіх рівнях управління	Стратегічні рішення розробляються і контролюються на верхньому рівні управління. Нижчі рівні виконують функції постачальників інформації для стратегічного управління.
Рівень невизначеності	Низький – обумовлений маленьким горизонтом планування і порівняльною стійкістю процесів	Високий – невизначеність породжує як процеси поза підприємством, так і усередині нього
Обсяг і якість інформації	Процеси збору інформації значною мірою формалізовані, джерела її стабільні і знаходяться усередині підприємства, якість і достовірність інформації можна проконтролювати	Необхідний великий обсяг інформації, що отримується з різних джерел і про найрізноманітніші процеси як в зовнішньому оточенні підприємства, так і у внутрішньому. Важко визначитися в зборі даних, особливо якщо на їх основі здійснюються екстраполяції майбутніх тенденцій розвитку процесів, часто тут вирішальними чинниками є інтуїція і досвід
Міра складності	Не висока – менеджери мають справу або з добре структурованими, «жорсткими» проблемами, вирішення яких запрограмовані, або з «м'якими» рішеннями, але з невисоким ризиком серйозного збитку при помилці	Підвищена – необхідно формування та оцінка максимально можливої кількості альтернатив. Ця процедура знижує міру ризику помилки планування, яка може коштувати дорого. Проте, чим більше альтернатив, тим більше потрібно прикласти зусиль і часу для їх оцінки
Часові горизонти планування і управління	До 1 року	Тривалі часові проміжки, зазвичай три і більше років

Однією з особливостей формування конкурентних відносин у сільському господарстві та вибору стратегій для їх підтримування є те, що воно має ризик у розвитку. Крім суспільних факторів підвищення продуктивності праці, необхідно враховувати й природні фактори, залежно від впливу яких на однаково затрачену працю одержують різну кількість продукції.

Підприємство може обійти своїх суперників, якщо має конкурентну перевагу, що може бути двох основних видів:

➤ більш низькі витрати – означають здатність підприємства розробляти, випускати й продавати порівнянний товар з меншими витратами, ніж конкуренти;

➤ диференціація товарів – це здатність забезпечення покупця більшою цінністю у вигляді нової якості товару, його особливих споживчих властивостей або після продажного обслуговування, що дає змогу запитувати вищі ціни [41, с.328].

Іншим важливим фактором, що визначає позицію підприємства в галузі, є сфера конкуренції, оскільки галузі сегментовані й існують різновиди продукції й типи покупців. Тому в різних секторах ринку, на думку М. Портера, «потрібні різні стратегії й різні здатності, джерела конкурентної переваги в різних секторах ринку теж досить різні». Джерелом створення конкурентних переваг є нові способи конкуренції в галузі, які автор називає «нововведеннями», та вихід з ними на ринок, може бути поліпшення технології, удосконалення способів ведення справ, зміна товару або виробничого процесу, новий підхід до маркетингу, нові методи поширення товару й нові концепції у сфері конкуренції. При цьому нововведення найчастіше передбачає капіталовкладення в основні фонди й додаткові зусилля з маркетингу [54, с.362].

На підприємствах першого рівня вироблена продукція відзначається кращими якість порівняно з продукцією конкурентів, а споживачі будуть задоволені, якщо їм запропонують те, що заявлено в рекламі, тому додаткові

зусилля у виробництві або управлінні будуть зайві. Підприємства другого рівня конкурентоспроможності повинні відповідати стандартам, установленим основними конкурентами. Такі підприємства використовують у себе технології, методи організації виробництва провідних підприємств галузі, здобувають аналогічні матеріали і комплектуючі, дотримуються тих самих принципів у сфері управління виробництвом та якістю продукції. Однак у певний момент подібні форми ділової поведінки перестають забезпечувати конкурентоспроможність, оскільки копіювання передового досвіду виявляється недостатньо при посиленні процесу внутрішньогалузевої конкуренції. На підприємствах третього рівня конкурентоспроможності віддається перевага не загальним стандартам виробництва в галузі, а використанню в конкурентній боротьбі внутрішніх переваг. Виробництво на даних підприємствах «підтримується зсередини» всіма іншими підрозділами підприємства [27, с. 40; 18, с.83; 19, с.5].

Однак конкурентні переваги можуть поширюватися не тільки на виробничу систему підприємства, а й на систему управління. Використання саме цих переваг формує підприємства четвертого рівня конкурентоспроможності. Виробнича система «підтримується ззовні», при цьому її ефективність залежить не стільки від внутрішніх управлінських факторів, таких як виробниче планування та управління якістю, скільки від зовнішніх – якості організації та ефективності самої системи управління. Ці підприємства характеризуються, по-перше, наявністю кадрів такої кваліфікації, яких постійно шукають для себе інші підприємства галузі, по-друге, більш швидко реагують на будь-які ринкові зміни, швидше, ніж конкуренти, пропонують ринку нові товари, по-третє, є компетентними у використанні виробничого устаткування, по-четверте, конкуренти виявляються не в змозі технічно здійснити випуск подібної продукції, навіть при копіюванні її або окремих елементів, по-п'яте, постійно вдосконалюють устаткування й технологію, підвищують кваліфікацію працівників [19, с.5].

Крім того, на переконання В.В. Вітвіцького, необхідно урахувати в складі факторів конкурентоспроможності підприємства певні фактори зовнішнього середовища, вплив яких на конкурентоспроможність підприємства може бути досить неоднозначним, як, наприклад цінова ситуація в аграрній сфері [6, с.100].

1.3. Методика здійснення стратегічного аналізу для обґрунтування стратегій

В публікації В.П. Павлика відмічається, що як і будь-яка сучасна методологія управління, стратегічний менеджмент повинен опиратися на відповідну інформаційну систему, тільки з допомогою якої можна проаналізувати і оцінити тенденції - теперішні, минулі і майбутні, бо тільки маючи чітке уявлення про те, на якій стадії розвитку знаходиться організація і її оточення, можна вирішити, куди потрібно рухатись далі. Іншими словами, потрібна технологія проведення постійної діагностики як внутрішніх ресурсів і можливостей компанії, так і зовнішнього середовища [36, с.103].

В бізнес-інжинірингу, новій технології управління організаційним розвитком, під стратегічним управлінням розуміється визначення стратегій діяльності підприємств з допомогою формалізованих процедур, які розписані по етапах і використовуваних техніках аналізу і моделювання [35, с.187].

Навіть для спрощених варіантів даної процедури, необхідна постановка управлінського циклу: моніторинг і аналіз факторів внутрішнього і зовнішнього середовища; визначення рішень і моделювання майбутнього стану організації; розробка стратегічних планів; контроль реалізації і визначення регулюючих впливів при відхиленні від намічених показників.

Таким чином, спрощено можна представити наступний алгоритм процесу стратегічного управління:

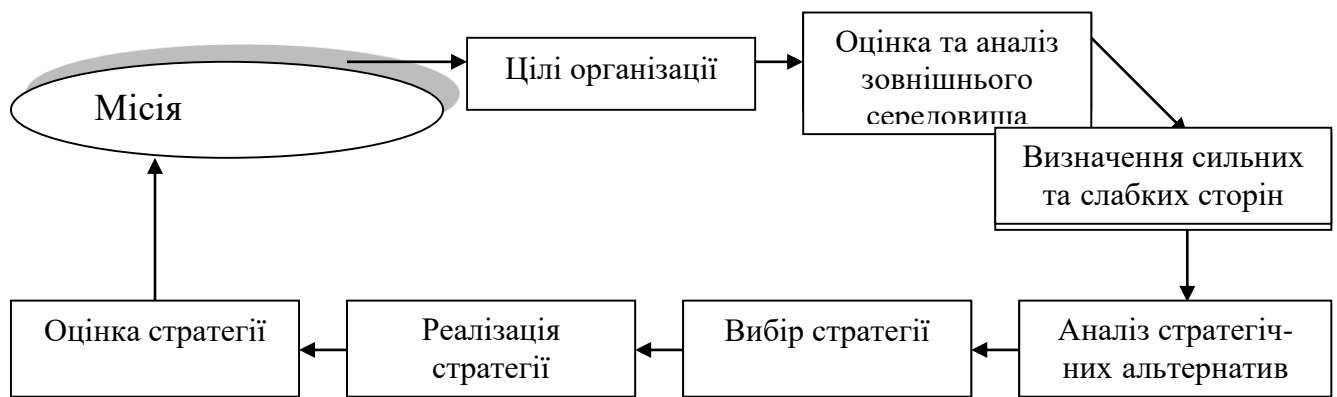


Рис.1.2. Етапи процесу стратегічного управління

Та важливо не лише визначити цілі, але і вибрати, відображений в наборі взаємозв'язаних стратегій, образ дій, який гарантує найбільш ефективний шлях їх досягнення. Тому важливим етапом при визначенні ефективної стратегії підприємства, являється стратегічний аналіз, який повинен дати реальну оцінку власних ресурсів і можливостей в контексті зі станом і потребами зовнішнього середовища, в якому воно діє [28, с.265].

На думку Р. Григорі, в найзагальнішому вигляді аналіз зовнішнього ділового навколишнього середовища має за свою мету створити надійні основи для планування власної майбутньої поведінки підприємства, оскільки динамічний розвиток останнього неможливий без врахування зовнішніх чинників. Проте до задач стратегічного аналізу входить виявлення шансів і ризиків, які присутні у зовнішньому діловому середовищі для цілей функціонування підприємства [38, с.143].

В підручнику Г.І. Кіндрацької зазначається, що ефективним інструментом аналізу впливу зовнішнього середовища на діяльність організації є ситуаційний аналіз, що у міжнародній практиці менеджменту одержав назву SWOT-аналіз [21, с.132]. В сучасній господарській практиці цей вид аналізу являється одним із найбільш відомих якісних методів проведення стратегічного аналізу. Його використовують консультанти, менеджери компаній, вивчають студенти і слухачі бізнес-програм, він

згадується в книгах зі стратегічного менеджменту і маркетингу. Привабливість даного методу пов'язана, з його простотою, універсальністю і доступністю, а з іншої сторони з можливістю комплексного погляду на підприємство і його ділове середовище. Він може виконуватися як для оцінки стану організації в цілому, так і для окремих видів діяльності.

У сучасному менеджменті SWOT - аналіз використовується переважно для стратегічного менеджменту і розробки планів маркетингу. Назва виду аналізу SWOT походить від початкових букв англійських слів: S- Strength (сила), W - Weakness (слабкість), O - Opportunities (можливості) і Threats (загрози). Такий аналіз необхідно проводити для того, щоб виявити і ліквідувати наявні слабкості, наростити силу для того, щоб скористатися можливостями зовнішнього середовища і запобігти можливому прояву загроз з його боку.

Отже, SWOT - аналіз дозволяє менеджеру визначити стан підприємства за наступними параметрами:

- сила підприємства стосовно зовнішнього середовища;
- слабкості підприємства стосовно факторів зовнішнього середовища;
- можливості підприємства, що надає зовнішнє середовище;
- загрози підприємству, що виходять від зовнішнього середовища.

Розглянемо основні завдання SWOT - аналізу:

- виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам підприємства;
- визначення маркетингових загроз і розробка заходів щодо знешкодження їхнього впливу;
- виявлення сильних сторін підприємства й зіставлення їх з ринковими можливостями;
- визначення слабкі сторони підприємства та розроблення стратегічних напрямків їх подолання;
- виявлення конкурентних переваг підприємства та формування його стратегічних пріоритетів [45, с.52].

Здійснення SWOT - аналізу передбачає наступну послідовність кроків:

- визначення об'єкта дослідження;
- визначення впливу зовнішніх факторів і виокремлення з них шансів і загроз;
- виділення сильних і слабких сторін економічної діяльності підприємства з виокремленням засобів її регулювання в перспективі;
- визначення стратегічних напрямків регулювання господарської діяльності підприємств.

Таке групування дає можливість акцентувати увагу на аспекти діяльності. Зауважимо, що економічній системі все тісно взаємопов'язано і достатньо важко виділити окремі блоки. Однак використання цих функціональних блоків дозволяє побачити перш за все саме слабкі сторони. Слабкість-це відсутність чогось важливого для її функціонування або те, що не вдається підприємству. Слабкі сторони підприємства, залежно від того, наскільки вони важливі в конкурентній боротьбі, можуть зробити компанію вразливою, а можуть не мати негативного впливу, так стверджує Г.А. Семенов [49, с.187].

Під потужністю конкретних можливостей розуміється ступінь дії на підвищення ефективності функціонування підприємства чинників зовнішнього ділового навколишнього середовища. До потенційно сильних сторін компанії можна віднести наявність фінансових ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей; гарну репутацію в очах споживачів, добре продумані функціональні стратегії, низькі витрати, наявність технологій, захищених правом власності; лідерство по «кривій досвіду», досконалість керування, добре організовану рекламу, налагоджену систему відновлення продукції тощо. До потенційно слабких сторін компанії можна віднести відсутність стратегії, недолік навичок керування підприємством, відсутність наукових досліджень і розробок, погано організовану систему збуту, недолік фінансових ресурсів для реалізації планів, вузьку номенклатуру продукції,

що випускається, слабкі навички в галузі маркетингової діяльності підприємства [55, с.327].

Доведено, що узагальнюючим елементом SWOT-аналізу, на якому базується формування стратегії фірми, є матриця сильних та слабких сторін, можливостей та загроз. Сутність матриці SWOT полягає в тому, що вона дає змогу завдяки різноманітним комбінаціям сильних та слабких сторін, можливостей та загроз формувати оптимальну стратегію діяльності підприємства згідно з умовами ринкового середовища. Сильні та слабкі сторони доцільно розглядати окремими розділами (маркетинг, організацію, кадри, виробництво, фінанси), кожен з яких повинен містити низку факторів. Саме як метод, SWOT - аналіз дозволяє сформувати набір елементів внутрішнього середовища в залежності від поставленої мети, як вивчення маркетингової діяльності підприємства, дослідження проблем управління, оцінка інвестиційної привабливості, або діагностика конкурентноспроможності, підкреслює Л.О. Кустріч [27, с.40]. SWOT - аналіз, окрім вивчення внутрішнього середовища, передбачає, як вказувалось вище, розкриття і зовнішніх факторів. Зовнішнє оточення, як відомо, включає в себе все те, що організація не спроможна контролювати, але що, так чи інакше, в достатній мірі впливає на неї. Причому цей вплив може бути як позитивний, так і негативний. А тому елементи зовнішнього середовища можна поділити на можливості і загрози.

Як заявляє О.Г. Романовський, в теоретичному плані питання оцінки стану і прогнозування зовнішнього середовища до цих пір залишаються недостатньо вивченими і не доведеними до практичного застосування. До сьогодні відсутні методичні підходи до їх вивчення з урахуванням регіональних та галузевих компонентів. Потрібно зважувати на те, що саме фактори зовнішнього оточення найчастіше приводять до введення процедури банкрутства [44, с.84].

РОЗДІЛ 2

СТАН ГОСПОДАРЮВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ЗОЛОТИЙ КОЛОС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Приватне підприємство «Золотий колос», розташоване в с. Михайлівка Шаргородського району, Вінницької області. Розміщення підприємства вигідне на відстані 14 км. знаходиться місто Шаргород, і на відстані 25 км. до станції Ярошенка. До обласного центру міста Вінниця відстань сягає 90 км.

Клімат лісостепу теплий з достатньою і сталою зволоженістю на заході і нестійкою на сході. Січніві температури змінюються від -5 до -7 градусів за шкалою Цельсія, липневі відповідно від +18 до +22 градусів. Взимку територія лісостепу з другої половини грудня вкривається снігом. Середня кількість днів із сніговим покривом на західно-центральної частині

У цій частині лісостепу поширені чорноземні ґрунти, а саме сірі і світло-сірі опідзолені. Гумусовий горизонт іноді досягає 150 см, ґрунти дуже родючі, добре забезпеченні азотом і частково кальцієм.

Підприємство є власником майна, володіє, використовує і розпоряджається ним виходячи з мети та предмету статутної діяльності. Майно підприємства складають основні і оборотні засоби, а також цінності, що відображені в його балансі. Статутний фонд підприємства становить 2000 гривень і формується до реєстрації підприємства майновим внеском замовника, і знаходиться на балансі реорганізованого підприємства.

Згідно зі Статутом, метою діяльності підприємства є забезпечення потреб населення України продукцією рослинництва, тваринництва, її переробка, підвищення продуктивності сільського господарства шляхом запровадження нових технологій, залучення інвестицій та кредитів, сприяння ефективності зовнішньоекономічних відносин, зміцнення матеріально-технічної бази, насичення ринку якісними товарами і послугами на основі

раціонального використання землі, інших природних ресурсів і виробничого ресурсного потенціалу.

Будь-яке підприємство представляє собою складне поєднання різноманітних ресурсів з метою виробництва товарів та послуг. Для реалізації цих процесів необхідно приймати рішення й здійснювати визначені дії. Дії спричиняють господарські і фінансові процеси, які повинні відбуватися узгоджено і відповідно до визначених цілей і програм.

Для того, щоб провести оцінку показників розміру, необхідно проаналізувати площу сільськогосподарських угідь, площу ріллі, вартість основних виробничих фондів, середньорічну чисельність працюючих, умовне поголів'я тварин, вартість товарної продукції. З таблиці видно загальні показники розміру підприємства: площа сільськогосподарських угідь утримується на межі 1626 гектарів з незначним коливанням по роках.

Площі розорюються і складають у 2018 році - 1611 га., незначне зменшення площі сільськогосподарських угідь в 2017 році ми пояснюємо тим, що кожного року відбувається певний рух працюючих, одні працівники виходять із складу зі своїми паями, інші повертаються. Середньорічна вартість активів у 2018 році становить 73482,5 тис. грн., що на 16482,5 тис. грн., або на 28,9% більше в порівнянні з 2016 роком. Загальна вартість оборотних активів за 3 роки збільшилась – на 10420,5 тис. грн., або на 84,2% і становить 22803,5 тис. грн. Середньорічна чисельність працюючих у 2018 році становить 88 осіб, що на 8 менше, ніж у 2016 році.

Таблиця 2.1

Основні показники для оцінки розміру підприємства

Показники	Роки			В середньому	Відхилення 2018р. від 2016 р.	
	2016	2017	2018		+/-	%
Площа с/г. угідь, га	1626	1620	1626	1624	-	-
в т. ч. площа ріллі	1611	1608	1611	1610	-	-
Середньорічна вартість необоротних та оборотних активів, тис.	57000,0	61837,5	73482,5	64106,7	16482,5	28,9

грн.						
в т.ч. вартість необоротних активів, тис. грн.	12383,0	13366,5	22803,5	16184,3	10420,5	84,2
Середньорічна чисельність працюючих, осіб.	96	83	88	89	-8	-8,3
- в галузі рослинництва	64	54	58	58,7	-6	-9,4
- в галузі тваринництва	32	29	30	30,3	-2	-6,3
Умовне поголів'я тварин, ум. гол.	591	620	595	602	4	0,7
Чистий дохід, тис. грн.	31857,0	43261,0	51656,0	42258,0	19799,0	62,1

Ми переконуємось, що при незмінних площах посівів та поголів'ї, в господарстві відчувають необхідність приводити чисельність працівників до оптимально необхідного рівня. Вартість чистого доходу в 2018 році була максимальною за три останні роки і дорівнювала 51656 тис. грн., що на 62,1% більше в порівнянні з 2016 роком. Приходимо до висновків, що майже всі показники розміру підприємства демонструють позитивну динаміку до зростання.

Спеціалізація виробництва – відображає процес зосередження діяльності підприємства на виготовленні певної продукції. Ефективність виробництва в аграрних підприємствах залежить не лише від розміру провідних галузей, а й від того, як розвинуті інші галузі, що мають товарний характер. Щоб врахувати ступінь розвитку інших галузей визначимо і проаналізуємо коефіцієнт зосередження товарного виробництва (спеціалізації), результати у таб. 2.2. Це показник, що характеризує рівень спеціалізації підприємства, з урахуванням всіх його товарних галузей.

Підприємство вважається багатогалузевим, якщо коефіцієнт не перевищує 0,20; зі слабим рівнем спеціалізації, якщо - 0,21-0,30; із середнім 0,31-0,40; вищим середнього-0,41-0,50; високим-0,51-0,60; глибоким – понад 0,60.

Отже коефіцієнт спеціалізації (K_c):

$$K_c = \frac{100}{\sum T(2i-1)};$$

Де K_c – коефіцієнт спеціалізації;

T - питома вага кожної галузі в структурі товарної продукції (%);

i - порядковий номер галузі (виду продукції) в ранжированому ряду по питомій вазі в структурі товарної продукції.

В 2017 році було змінено структуру і зміст форми 50с/г., яка на даний час уже, на жаль, не містить інформації для визначення структури товарної продукції. Тому визначимо спеціалізацію нашого господарства на основі даних 2016 р. і продемонструємо її у вигляді діаграми на рис. 2.1. В середньому за досліджуваний період 81% доходів підприємства формується за рахунок реалізації продукції рослинництва, основною галуззю рослинництва є вирощування зернових та технічних культур.

За рахунок реалізації продукції тваринництва підприємством отримує 15-20% доходів, основною галуззю тваринництва є скотарство. Питому вагу реалізації продукції тваринництва становить реалізація молока - 49 % від загального обсягу реалізації продукції тваринництва.

Наступним кроком для ґрунтовної організаційно-економічної характеристики є аналіз ресурсного потенціалу підприємства. Ресурсний потенціал становлять три групи показників:

- земельні ресурси,
- трудові ресурси,
- основні і оборотні фонди.

Основні фонди – це засоби праці, які мають вартість і функціонують у виробництві тривалий час у своїй незмінній споживній формі, а їхня вартість переноситься конкретною працею на вартість продукції, що виробляється, частинами в міру спрацювання.

Оборотні фонди – частина виробничих фондів у вигляді певної сукупності предметів праці, елементи яких цілком споживаються в кожному виробничому циклі, змінюють або повністю втрачають натуральну форму і включають всю свою вартість на вартість продукції, що виробляється (на вартість платних послуг). Охарактеризуємо забезпеченість господарства

основними та оборот-ними фондами, здійснимо оцінку ефективності їх використання.

Проаналізуємо забезпеченість та ефективність використання виробничих засобів ПП «Золотий колос» (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Забезпеченість засобами виробництва та ефективність їх використання,
тис. грн.

Показники	2016 р.	2017р.	2018 р.	Відхилення 2018 р. до 2016 р., +/-
Середньорічна вартість основних та оборотних засобів, тис. грн.	57000,0	61837,5	73482,5	16482,5
в т.ч.: - середньорічна вартість необоротних засобів, тис. грн.	12383,0	13366,5	22803,5	10420,5
- оборотних засобів, тис. грн.	42105,0	48471,0	50679,0	8574,0
Припадає на 100 га с/г угідь: - основних виробничих фондів, тис. грн.	761,6	825,1	1402,4	640,8
- оборотних засобів, грн.	2589,5	2992,0	3116,8	527,3
- працівників, осіб	5,9	5,1	5,4	-0,5
Припадає на одного працюючого: - основних виробничих фондів, грн.	129,0	161,0	256,1	127,1
- оборотних засобів, грн.	438,6	584,0	575,9	137,3
Фондовіддача за чистим доходом, грн.	2,57	3,24	2,27	-0,3
Фондовіддача за чистим прибутком, грн.	0,98	1,48	0,78	-0,20
Фондомісткість за чистим доходом, грн.	0,39	0,31	0,44	0,05
Фондомісткість за чистим прибутком, грн.	1,03	0,68	1,28	0,25
Чистий прибуток, тис. грн.	12075,0	19741,0	17878,0	5803,0
Норма прибутку, %	21,2	31,9	24,3	3,1 в.п.

Фондозабезпеченість як відношення середньорічної вартості основних виробничих фондів сільськогосподарського призначення до площі сільськогосподарських угідь, у 2018 р.- 1402,4 тис. грн., показник збільшився. Фондоозброєність праці в господарстві складає 256,1 тис. грн. вартості основних засобів на кожного працівника, це більше на 127,1 тис. грн. в порівнянні з базовим роком. В цьому випадку на розмір показника вплинуло

як зменшення працівників, так і збільшення вартості основних засобів. Ми переконуємось, що забезпеченість засобами виробництва в господарстві зростає. Пересвідчуємось, що в 2018 році фондівдача за доходом і чистим прибутком зменшилась - 2,27 і 078 грн. відповідно. Максимальне значення цей показник мав у 2017 році. Очевидно, що зростання вартості основних засобів за останній рік відбулось більш суттєве в порівнянні із зростанням вартості і чистого доходу і чистого прибутку. По цій же причині фондомісткість за три останні роки зростає і це також свідчить про зменшення ефективності використання основних засобів виробництва. Знову ж таки відмітимо, що оптимальне значення цей показник мав у 2017 році.

2.2. Ефективність системи управління на підприємстві

Розробка стратегічних рішень не може бути довготривалою через досить швидко зміну середовища, в якому функціонує підприємство, з іншої сторони, саме діагностика і аналіз діючої системи управління можуть стати важливим аспектом дослідження можливостей використання стратегічного управління, необхідним підґрунтям для розробки та обґрунтування рекомендацій, спрямованих на вдосконалення системи функціонування підприємства.

В нинішніх умовах діяльності створення сучасного, адаптивного, гнучкого механізму управління, з використанням переваг стратегічних підходів є однією із базових передумов виживання для підприємства, основою його конкурентоспроможності і життєстійкості на ринку в умовах жорсткої конкуренції. Лише ті суб'єкти господарювання, які формують в достатній мірі адаптивні механізми управління, випускатимуть конкурентоспроможну продукцію, що буде відповідати міжнародним стандартам якості, а відтак, зможуть ефективно функціонувати в контексті євроінтеграційних процесів. Система управління господарською діяльністю підприємства – це принципи та механізми прийняття рішень, проходження

інформації, планування, системи мотивації та матеріального стимулювання, організаційна структура та структура апарату управління. Основою для побудови ефективного механізму управління, який буде в достатній мірі гнучким і адаптивним, не втрачаючи при цьому стабільності, є організаційна структура. Побудова оптимальної організаційної структури вимагає врахування внутрішніх, зовнішніх чинників. Організаційна структура підприємства являє собою сукупність підрозділів виробничого, допоміжного і обслуговуючого призначення, які здійснюють свою діяльність на основі кооперації і розподілу праці (рис.2.2).

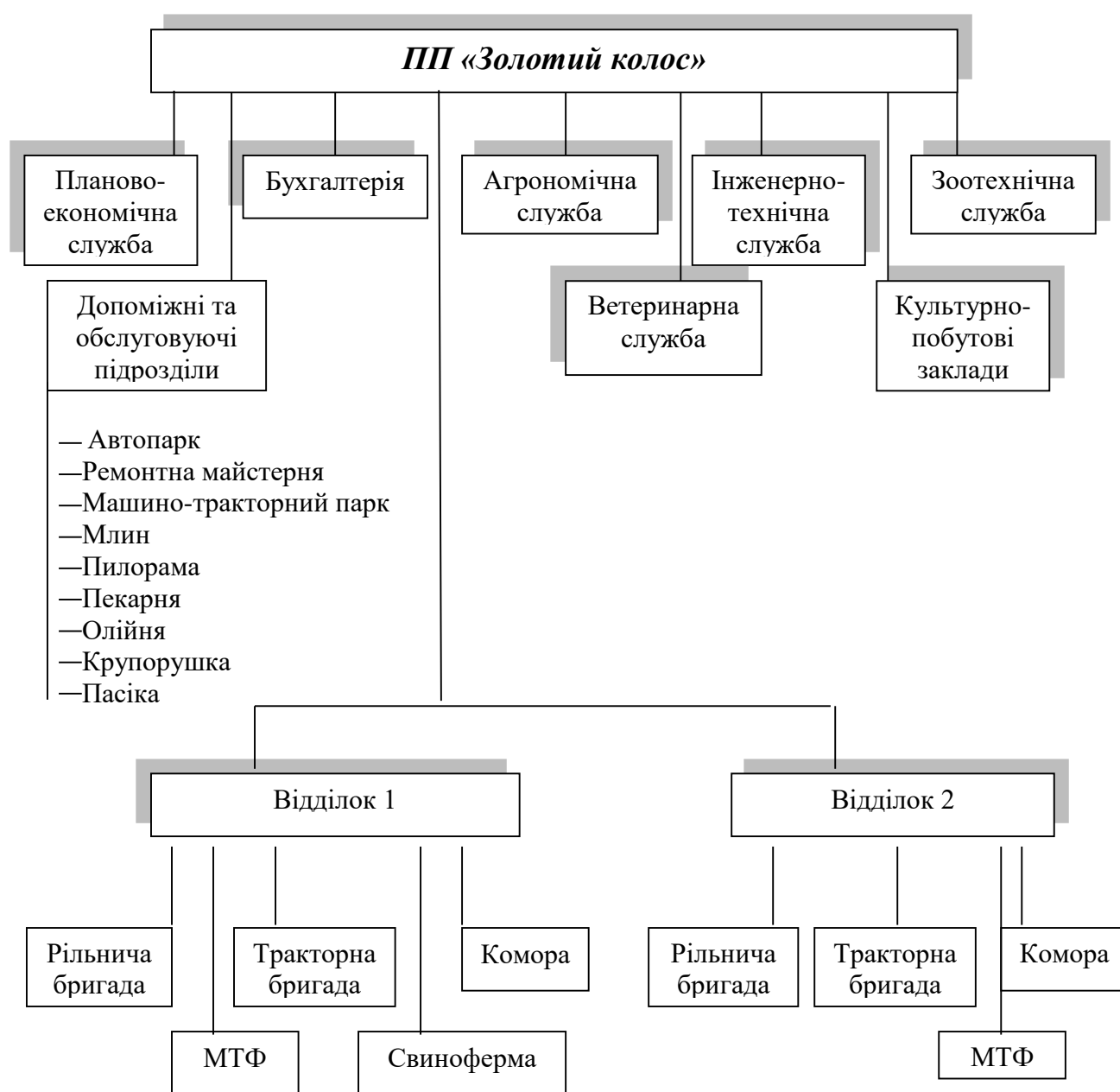


Рис.2.2. Організаційна структура ПП «Золотий колос»

В свою чергу в складі кожного відділу знаходяться рільнича бригада та тракторна бригада, що визначають особливості організаційної будови галузі рослинництва. Крім цього, кожен відділ має тваринницькі підрозділи, обслуговуючі і підсобні виробництва на території господарства представлені автопарком, машино-тракторним парком, ремонтною майстернею, пилорамою, пекарнею, пасікою, млином. Безперебійну роботу приватного підприємства щодня забезпечує шість служб: планово-економічна, бухгалтерського обліку, агрономічна, інженерно-технічна, зоотехнічна та ветеринарна.

Організаційна будова підприємства визначає структуру апарату управління, під якою розуміють систему поділу праці у сфері управління, розподілу обов'язків і повноважень щодо прийняття і реалізації управлінських рішень, склад працівників управління, а також характер зв'язків між структурними підрозділами і працівниками апарату управління. Управлінська структура повинна відтворювати організаційну структуру, вона також трьох ступенева, а за характером підпорядкування-лінійно-функціональна. До переваг такої структури апарату управління слід віднести: економічність, оскільки в ній мінімальна кількість ієрархічних рівнів управління, керованість, що дає змогу встановити тісний зв'язок між керівниками середньої ланки і керівником підприємства; зведене до мінімуму дублювання функцій, що забезпечується чітким розподілом повноважень між різними керівниками і спеціалістами, та забезпечує високий рівень професійності в управлінні.

На нашу думку, така організаційна структура підприємства є достатньо обґрунтованою і практичною. Однак, вона мало адаптована до нинішніх ринкових умов діяльності. Ми переконані, що підприємство працюватиме краще, якщо в його складі буде створено маркетинговий відділ, працівники якого професійно виконуватимуть роботу по реалізації продукції та матеріально - технічному постачанню. В практиці господарювання збутова діяльність мало планується, не враховується і не вивчається цінова і товарна

кон'юнктура ринку, на чому чимало втрачають.



Рис.2.3. Структура апарату управління

Успіх підприємства залежить саме від кадрового потенціалу аграрного сектору економіки, рівня підготовки та здібностей керівників і спеціалістів, зайнятих в аграрній сфері. На підприємстві в сільськогосподарському виробництві постійно працює 88 працівників. До складу управлінського персоналу входить директор, 2 заступники директора, 3 головних спеціалістів, 8 провідних спеціалістів, 3 облікових працівники, 8 керівників первинних підрозділів.

Суть проблеми підвищення ефективності сформованої системи

управління (продуктивності виробничо-економічної системи) полягає у тому, щоб на кожну одиницю витрат – трудових, матеріальних, фінансових – досягати максимально можливого збільшення обсягу виробництва, чистого доходу та прибутку.

Виходячи з цього, економічним критерієм ефективності діючої системи управління можна вважати зростання продуктивності суспільної праці. У загальному вигляді критерій ефективності системи управління відображає постійно здійснюваний процес максимізації обсягу чистої продукції по відношенню до витрат.

Управлінський персонал шляхом ефективного процесу прийняття рішень, робить підприємство раціональним. До апарату управління на підприємстві відноситься 22 особи. Прямих вимірників ефективності управлінської праці, як відомо, не існує. Про результати роботи апарату управління можна судити, виходячи із загальних фінансових результатів діяльності підприємства. Відповідно до цього в таблиці 2.5 пропонується визначити економічність та продуктивність управлінського персоналу.

За результатами розрахунків даної таблиці ми можемо спостерігати незначне збільшення частки працівників апарату управління в загальній кількості працівників – до 25%. Що ж до питомої ваги адміністративних витрат в загальних операційних витратах, то даний показник дещо збільшився і складає 4,2%.

Таблиця 2.5

Ефективність роботи апарату управління ПП «Золотий колос»

Показник	Роки			Відхилення, +/- 2018 до 2016
	2016	2017	2018	
Чистий дохід, тис. грн.	31857,0	43261,0	51656,0	19799,0
Адміністративні витрати, тис. грн.	736,0	953,0	1342,0	606,0
Витрати на оплату праці, тис. грн.	3130,0	4619,0	5176,0	2046,0

Операційні витрати, тис. грн.	26029,0	31494,0	31905,0	5876,0
Кількість управлінських працівників,	23	23	22	-1
Питома вага: %				
- працівників управління в загальній кількості працівників	24,0	27,7	25,0	-1 в.п.
- адміністративних в загальному фонді заробітної плати	23,5	20,6	25,9	2,4 в.п.
- адміністративних витрат в загальних операційних витратах	2,8	3,0	4,2	1,4 в.п.
Приходиться чистого доходу на: -1 грн. адміністративних витрат, грн.	43,3	45,4	38,5	-4,8
-1 працівника управління, тис. грн.	1385,1	1880,9	2348,0	962,9
Приходиться валового прибутку на працівника управління, тис. грн.	579,3	881,8	1036,2	456,9
Приходиться чистого прибутку на працівника управління тис. грн.	525,0	858,3	812,6	287,6

В загальному фонді заробітної плати частка адміністративних витрат досить суттєва-25,9%. Однак найбільше значення мають показники продуктивності управлінської праці. Продуктивність праці в системі управління – розраховується як відношення обсягу виробленої чи реалізованої продукції у вартісному виразі до загальної чисельності персоналу в управління. Ми бачимо, що всі розраховані показники продуктивності праці значно зросли в порівнянні з 2016 роком. Так, на кожного управлінського працівника в 2018 році приходилось по 2348 тис. грн. чистого доходу і це на 69,5% більше в порівнянні з базовим роком, та по 1036,2 тис. грн. валового прибутку, що також на 78,9% більше.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ ПП «ЗОЛОТИЙ КОЛОС»

3.1. Шляхи вирішення стратегічного управління підприємством

Період становлення національної економіки характеризується посиленням конкурентної боротьби, постійною мінливістю зовнішнього середовища. В таких умовах підприємству потрібно аналізувати не тільки внутрішні проблеми, але вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища функціонування. Постійний розвиток можливий тільки при стратегічному ставленні до діяльності підприємства.. Тому в сучасних умовах становлення ринкової системи все більшу актуальність набувають питання стратегічного управління.

Важливим аспектом дослідження стратегічного управління є розробка та обґрунтування рекомендацій, спрямованих на вдосконалення системи його функціонування на підприємстві (рис. 3.1).

Формування вдалої стратегії залежить від постійного аналізу таких елементів підприємства як фінансовий стан організації, який визначає, яку стратегію вибере керівництво в майбутньому; виробництво – має велике значення для своєчасної адаптації внутрішньої структури організації до змін зовнішнього оточення і її виживання в конкурентному середовищі; персонал; організаційна культура та імідж організації.

Головною проблемою підприємств є відсутність стратегічного управління, підприємства планують свою діяльність, припускаючи незмінність оточуючого середовища, складається план конкретних дій на сьогодні та на майбутнє не враховуючи мінливість ринку. Складання довгострокових планів, в яких чітко прописано що і як робити – це ознака нестратегічного управління підприємством. Ще одна ознака нестратегічного управління – програма дій на майбутнє розробляється тільки на основі чіткого аналізу ресурсів, можливостей підприємства.

При стратегічному управлінні здійснюється погляд з майбутнього в теперішній час, даються рекомендації як поводитися на даний момент, щоб досягти результатів в майбутньому враховуючи зміни в оточуючому середовищі, але не розробляється план конкретних дій на майбутнє.

Але стратегічне управління характеризується не тільки перевагами, але і недоліками:

- стратегічне управління не дає точної картини майбутнього, стратегічний план це побажання, якою організація повинна бути, а не точний опис;
- стратегічне управління неможливо звести до конкретних процедур, це скоріше філософія і ідеологія бізнесу і кожний конкретний менеджер розуміє її по своєму. Все залежить від здатності керівництва компанії генерувати ідеї та втілювати їх на практиці;
- на відміну від звичайних довгострокових планів, стратегічне планування потребує значних витрат часу і ресурсів; для постійного моніторингу змін у зовнішньому середовищі, та розробки гнучкого плану потрібні додаткові служби, які будуть цим займатися (наприклад, служба маркетингу);
- в сучасних умовах, коли ринок та його потреби часто змінюються неправильно обрана стратегія може призвести підприємство до негативних наслідків, а іноді навіть й до краху.
- часто основну увагу приділяють стратегічному плануванню, але стратегічне планування без компетентної реалізації стратегічного плану не приносить результатів [1].

Одразу після визначення цілей потрібно обґрунтовано підійти до визначення більш конкретних напрямків та визначення стратегії. Процес визначення стратегії повинен ґрунтуватися на детальному аналізі зовнішнього середовища та внутрішніх факторів підприємства. Недосконало проведений аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів призведе до неякісної оцінки ситуації ринку і внутрішнього стану підприємства та, відповідно, до

помилку у розробці стратегії та плану реалізації стратегії. Розроблена стратегія мусить бути достатньо гнучкою. Неможливо передбачити як зміняться потреби ринку та за якими факторами відбудуться такі зміни. Реальна стратегія повинна включати в себе можливість швидкого реагування на нові умови середовища, в якому функціонує підприємство.

Найбільш складним етапом стратегічного управління являється етап реалізації стратегії. Найкраща стратегія нічого не варта, якщо не існує якісної системи її реалізації. На цьому етапі важливою стає робота кожного рівня системи управління на підприємстві. Від кожного конкретного менеджера залежить правильність реалізації стратегії, кожний менеджер повинен визначити задачі, які необхідно розв'язувати на ділянці, за яку він відповідає.

Основна задача стратегічного управління сільськогосподарським підприємством – використовуючи внутрішній потенціал та пристосовуючи його до мінливості зовнішнього середовища, досягти поставлених цілей, зробивши підприємство конкурентоспроможним та ефективно функціонуючим.

Теперішній стан економіки України характеризується наростанням нестабільності ситуації ринку, великою кількістю нових директивних рішень та законодавчих актів, підвищенням агресивності зовнішнього середовища. В цих умовах ефективне функціонування підприємства неможливе без прискореного розвитку концепції стратегічного управління та застосування в практиці вітчизняних підприємств технологій стратегічного управління розвитком.

3.2. Використання стратегії управління витратами

В ринкових умовах кожне підприємство буде майбутнє і в перспективі може супроводжувати як успіх, так і статися банкрутство. В цих умовах стоять завдання з аналізу ринку та виявлення потреб споживачів, а цим самим забезпечення існування в довгостроковій перспективі; визначення цілей розвитку підприємства; визначення обсягів виробництва; налагодження

ефективних зв'язків з партнерами; забезпечення конкурентоспроможності підприємства за допомогою виважених стратегій і досягнення конкурентних переваг; уміння управляти власними фінансами та ефективним використанням вкладених інвестицій; визначення необхідного кадрового складу та його високого професійного рівня; ефективного використання інновацій технічного, технологічного, економічного та соціального спрямування.

Проведений нами SWOT – аналіз показав високий рівень витрат в господарстві, як одну із найбільш загрозливих внутрішніх слабких сторін. Низький рівень витрат є показником конкурентоспроможності продукції за ціновим фактором дослідження підвищення ефективності виробництва за рахунок мінімізації витрат і раціонального використання ресурсів. Це дасть можливість визначити шляхи зниження собівартості продукції та посилення її цінової конкурентоспроможності та формування можливо найбільш вагомих конкурентних переваг господарства.

Сутність конкурентних переваг є показником, в основу якого покладені затрати живої та уречевленої праці. Для здійснення процесу виробництва завжди потрібні засоби і предмети праці. При цьому завжди стоїть завдання ефективно здійснювати виробництво: одержувати максимум продукції при одночасному скороченні матеріальних і трудових витрат. Ця вимога реалізується при раціональному використанні робочої сили.

Проаналізуємо обсяг та структуру витрат на виробництво продукції рослинництва (табл.3.4).

Важливим показником конкурентоспроможності виробництва є собівартість продукції. Вона відображує якість роботи господарства і значною мірою визначає рівень його доходності. Аналіз витрат показує, що в динаміці всі елементи витрат суттєво зросли, посівні площі практично не змінилися, в той же час витрати на виробництво продукції рослинництва збільшились на 9874,9 тис. грн., або на 63,4%.

Таблиця 3.4

Витрати на виробництво продукції рослинництва
в ПП «Золотий колос», тис. грн.

Витрати	2016	Роки 2017	2018	Відхилення, +/- 2018р. до 2016 р.
Прямі витрати на оплату праці	1026,3	1449,7	2586,8	1560,5
Матеріальні витрати, які увійшли до собівартості продукції всього	10004,2	12810,8	14458,5	4454,3
в т.ч. – насіння та посадковий матеріал	1892,3	2282,7	2774,4	882,1
- мінеральні добрива	4865,3	6919,0	8533,6	3668,3
- нафтопродукти	1102,4	2175,9	1144,8	42,4
- запасні частини, ремонтні матеріали	1000,2	1209,1	1440,0	439,8
- електроенергія	204,5	145,3	406,0	201,5
Інші прямі витрати:	3154,2	4336,3	6817,1	3662,9
в т.ч.: відрахування на соціальні заходи	205,3	318,8	569,0	363,7
орендна плата за земельні паї	2845,3	3917,8	4855,2	2009,9
амортизація основних засобів	103,6	99,7	1392,9	1289,3
Загальновиробничі витрати – усього	1379,2	4591,0	1576,4	197,2
з них: оплата послуг сторонніх організацій	201,4	185,0	221,7	20,3
Всього витрат	15563,9	23187,8	25438,8	9874,9

Якщо в 2016 році на матеріальні витрати задіяли 10004,2 тис. грн. і це становило 64,3 усіх витрат, то в 2018 році їх вартість уже становила 14458,5 тис. грн., або 56,8%. Насіння і посадковий матеріал, мінеральні добрива нафтопродукти – по всіх цих статтях ми бачимо суттєве зростання.

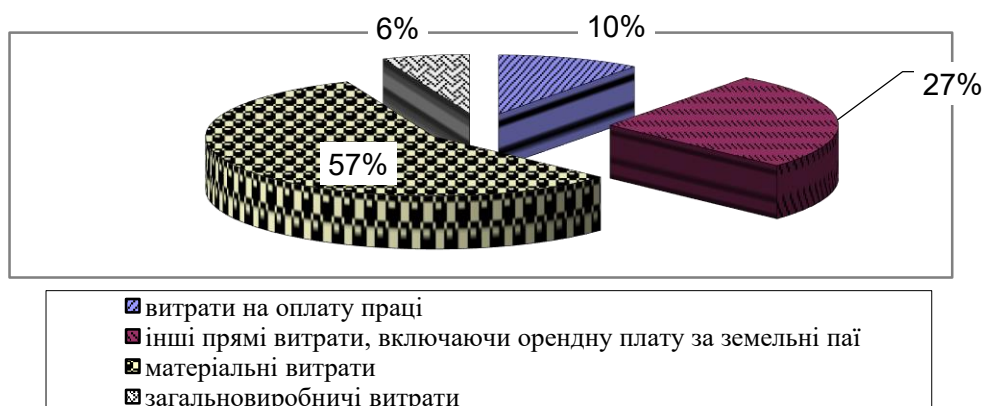


Рис.3.2. Структура витрат на виробництво продукції рослинництва у
2018 році

В структурі витрат на виробництво матеріальні витрати в останні роки займають близько трьох четвертих усіх витрат 56,8 - 64,3%. Це склалося в основному через різке подорожчання ресурсів, навіть при значному зменшенні використання деяких із них. Наприклад, у 2018 році внесення мінеральних добрив по господарству становило всього 45,4% від рівня 1990 року. Слід відмітити, що при подальшому розвитку ринкових відносин в аграрному секторі економіки будуть відбуватися неминучі зміни в структурі собівартості сільськогосподарської продукції.

На основі ознайомлення із ланцюжком цінностей та вивчення структури собівартості продукції, виготовленої в ПП «Золотий колос», ми можемо зробити висновок, що підприємство значною мірою залежить від факторів зовнішнього середовища, таких як постачальники сировини та ціни на ресурси. Ці складові ланцюжка цінностей мають неабиякий вплив на прибуток досліджуваного нами підприємства. Таким чином досягнення найбільшої ефективності виробництва продукції рослинництва і тваринництва і одержання максимального прибутку можливо лише при комплексному врахуванні всіх факторів виробництва, вибору оптимальної комбінації використовуваних ресурсів, підвищення матеріальної заінтересованості селян у результатах праці, покращення відновлення основних засобів як власних, так і орендованих.

Світова практика господарювання показує економічні переваги підвищення місткості та технологічності продукції, що робить її більш дешевою, якісною та конкурентоспроможною. Вітчизняні ж виробники сільськогосподарської змушені спростити технології, усвідомлюючи не перспективність таких дій на шляху реформування відносин та розвитку ринкової економіки. Вирішити цю проблему без використання ґрунтовних і продуманих стратегій буде дуже складно.

ВИСНОВКИ

Головною проблемою вітчизняних підприємств являється відсутність стратегічного управління. Підприємства планують свою діяльність, припускаючи незмінність оточуючого середовища, складається план конкретних дій на сьогодні та на майбутнє, не враховуючи мінливість ринку. Складання довгострокових планів, в яких чітко прописано що і як робити – це ознака нестратегічного управління підприємством. Ще одна ознака нестратегічного управління – програма дій на майбутнє розробляється тільки на основі аналізу внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства. В результаті ми зможемо розрахувати, скільки продукції буде виготовлено та які ресурси нам для цього потрібні. Але як відреагує ринок на продукцію, чи потрібна ця продукція споживачу, на ринку присутні більш конкурентоздатні продукти, яка кількість і за яку ціну буде придбана споживачами? На всі ці питання зможе відповісти тільки ринок. Найчастіше відсутність стратегічного управління призводить підприємство до краху на ринку.

При стратегічному управлінні здійснюється погляд з майбутнього в теперішній час, даються рекомендації як поводитися на даний момент, щоб досягти результатів в майбутньому враховуючи зміни в оточуючому середовищі, але не розробляється план конкретних дій на майбутнє.

Власні дослідження системи управління та можливості використання стратегічних підходів в ній ми провели на матеріалах ПП «Золотий колос» с. Михайлівка Шаргородського району Вінницької області.

1. Згідно зі Статутом, метою діяльності ПП є: забезпечення потреб населення України в продукції рослинництва і тваринництва, її переробка, підвищення продуктивності сільського господарства шляхом запровадження нових технологій, залучення інвестицій та кредитів, сприяння ефективності зовнішньоекономічних відносин, зміцнення матеріально-технічної бази, насичення ринку якісними товарами і послугами на основі раціонального використання землі, інших природних ресурсів і виробничо ресурсного потенціалу.

2. ПП «Золотий колос» - невелике за розмірами господарство. Площа сільськогосподарських угідь утримується на межі 1626 гектарів з незначним коливанням по роках. Практично на 100% площі розорюються і складають у 2018 році – 1611 га. Всі земельні угіддя використовуються на умовах оренди. Середньорічна чисельність працюючих у 2018 році становить 88 чоловік, що на 8 менше, ніж у 2016 році. Вартість чистого доходу в 2018 році була максимальною за три останні роки і дорівнювала 51656 тис. грн., що на 62,1% більше в порівнянні з 2016 роком. Майже всі показники розміру підприємства демонструють позитивну динаміку до зростання.

3. Середньорічна вартість активів у 2018 році становить 73482,5 тис. грн., що на 16482,5 тис. грн., або на 28,9% більше в порівнянні з 2016 роком. Фондозабезпеченість у 2018 році становить 1402,4 тис. грн., цей показник збільшився і це пов'язано із збільшенням вартості основних засобів виробництва. Фондоозброєність праці в господарстві складає 256,1 тис. грн. вартості основних засобів на кожного працівника, що більше на 127,1 тис.грн. в порівнянні з базовим роком. Ефективність використання засобів виробництва характеризують показники фондоємкості і фондovіддачі, оскільки в цьому випадку саму вартість основних засобів ми співставляємо із отриманими результатами – доходом і прибутком. В 2018 році фондovіддача за доходом і чистим прибутком дещо зменшилась і становить 2,27 і 078 грн. відповідно. Максимальне значення цей показник мав у 2017 році.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безус П.І. Розвиток управлінських навичок керівника з метою підвищення конкурентоспроможності організації / П.І.Безус, К.С.Білодід //Економіка та держава. 2018. №1. С.66-69.
2. Большунова А. І. Теоретичні аспекти процесного підходу до управління підприємством [Текст] / А. І. Большунова, В. О. Лукнов // Праці першої науково- практичної інтернет-конференції «Управління розвитком соціально-економчних систем: теорія і практика». Донецьк: ДонНУ, 2010. С. 16-18.
3. Василенко В.О. Стратегічне управління: [навч. посібник] / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. К. : ЦУЛ, 2013. 396 с.
4. Вітвіцький В.В. Управління продуктивністю та конкурентоспроможністю аграрних підприємств у контексті соціально-економічних цілей розвитку / В.В. Вітвіцький, Ю.О. Авраменко //Економіка АПК. 2018. №5. С.100-110.
5. Гарафонова О. І. Конкурентна стратегія: сутність та особливості формування на підприємствах легкої промисловості / О. І. Гарафонова // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. 2015. №18 (7). С. 16-20.
6. Гончаренко О.М. Фінансова стратегія: теоретичні питання розробки та реалізації / О.М. Гончаренко // Вісник соціально-економічних досліджень. 2015. вип. 1. № 56. С. 35-40.
7. Денисенко М. П. Інвестиційно-інноваційна діяльність: теорія, практика, досвід: монографія / М. П. Денисенко, Л. І. Михайлова, І. М. Грищенко. Суми: ВТД Університетська книга, 2008. С.452-467
8. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. посіб. / В. Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
9. Довгань Л.Є. Стратегічна стійкість у системі стратегічного управління

підприємством /Довгань Л.Є., Мохонько Г.А. //Актуальні проблеми економіки. 2010. №11. С.118.

10. Дончак Л.Г. Сутність та удосконалення стратегічного управління підприємством / Л.Г. Дончак, О.М. Ціхановська //Економіка. Управління. Інновації. 2016. №2 (17).

11. Дончак Л.Г. Формування внутрішнього економічного механізму підприємства / Л. Г. Дончак // Агроінком. 2012. № 10-12. С. 77-81.

12. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: [навч. посібник для студ. екон. спец.] / Л.Д. Забродська – Харків: Консул, 2010. 208 с.

13. Іващенко А.І. Фінансова стратегія підприємства: розробка та реалізація в умовах девелоперської компанії /А.І.Іващенко //Економіка та держава. 2018. №1. С.45-50.

14. Ігнат'єва, І. А. Стратегічний менеджмент: підручник / І. А. Ігнат'єва. – Київ. Каравела, 2008. 480 с.

15. Ільчук М.М. Управління конкурентоспроможністю продукції скотарства сільськогосподарських підприємств України / М.М.Ільчук, І.А.Коновал, В.Д.Євтушенко // Економіка АПК. 2018. №7. С.83-93.

16. Каличева Н.Є. Напрями забезпечення ефективного розвитку промислових підприємств в сучасних умовах/ Н.Є. Каличева, С.Є. Бохан// Науковий огляд. 2017. Вип. 5 (37). С. 5- 15.

17. Кашуба Я. М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва / Кашуба Я. М. // Економіка та держава. 2011. №9. С.16.

18. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент [Текст]: навч. Посіб./Г. І. Кіндрацька. – Львів: Львівська політехніка, 2010. – 407 с.

19. Кобелев В. М. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства / В. М. Кобелев, Ю. В. Захарченко //Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. № 42. С. 297-303.

20. Козловський В. О. Внутрішній економічний механізм виробничих

підприємств: монографія / В. О. Козловський, Л. Г. Дончак. Тернопіль: Крок, 2013. 204 с.

21. Колесов О.С. Сучасні підходи до стратегічного управління розвитком підприємства в умовах господарювання / О.С.Колесов, А.В. Вацьківська //Збір-ник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. 2012. №2 (64). С.43-49.

22. Кропивко М.Ф. Стратегічне бачення аграрного устрою України / М.Ф. Кропивко // Економіка АПК. 2017. №4. С.5-17.

23. Кругляк О.В. Інноваційні фактори та конкурентоспроможність галузі молочного скотарства /О.В.Кругляк //Економіка АПК. 2018. №6. С.76-87.

24. Кустріч Л.О. Сучасний стан системи управління ресурсним потенціалом сільськогосподарських підприємств /Л.О.Кустріч //Економіка та держава. 2018. №1. С.40-45.

25. Лихопад С. М. Місце стратегічного управління в діяльності підприємств / Лихопад С. М., Майданська Н.М. // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету: зб. наук.-техн. пр. Вип. 15.5. Львів: НЛТУ України, 2005. С. 265-267.

26. Ліпець Ю.В. Впровадження стратегічного менеджменту на підприємствах України як прогресивного напрямку їх розвитку / Ю.В. Ліпець. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ipdo.kiev.ua/files/articles/but4.pdf>

27. Лопатинський Ю.М. Складові та пріоритети сталого розвитку аграрного сектору економіки: концептуально-теоретичний дискурс /Ю.М.Лопатинський, О.І.Буринська //Економіка АПК. 2018. №6. С.94-102.

28. Макаренко А.П. Удосконалення методики аудиту виробничих витрат на промислових підприємствах /А.П. Макаренко, С.А. Рамазанова //Економіка та держава. 2018. №1. С.20-27.

32. Формування фінансової стратегії підприємства та її значення у конкурентному ринковому середовищі / П.М. Макаренко, В.І. Аранчій, О.П.

Зоря, Ю.П. Лашко//наукові праці Полтавської державної аграрної академії. 2012. вип. 4. т. 1. Економічні науки. С. 3–7.

29. Менеджмент: навч. посіб./О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, О. Р. Саніна. – Львів: видавництво Львівської політехніки, 2012. 240 с.

30. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління: підручник / Б. М. Мізюк. – Львів: Магнолія, 2009. 544 с.

31. Осовська Г. В. Менеджмент організацій// Осовська Г. В., Осовський О. А.: Навч. Посібник. К.: Кондор. 2005. 860 с.

32. Павлик В.П. Методологізація розроблення стратегічних програм розвитку сільськогосподарських підприємств /В.П.Павлик //Економіка АПК. 2018. №7. С.103-113.

33. Павлик В.П. Системний підхід до управління сільськогосподарськими підприємствами /В.П. Павлик //Економіка АПК. 2018. №1. С.66-74.

34. Писаревський І.М. Стратегічний менеджмент /І.М. Писаревський, О.М.Тищенко, М.М. Покоłodна, Н.Б. Петрова: Підручник; ред. Аляб'єв; Харків. нац. акад. міськ. госп-ва. Х: ХНАМГ, 2009. 287 с.

35. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Н.Ю. Подольчак. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 400 с.

36. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: [монографія] / В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим. Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2010. 328 с.

37. Пузирьова В.П. Матриця ключових стратегій в управлінні фінансовим потенціалом промислових підприємств //Актуальні проблеми економіки. 2010. №6. С. 152.

38. Пузирьова, В. П. Матриця ключових стратегій в управлінні фінансовим потенціалом промислових підприємств / В. П. Пузирьова // Актуальні проблеми економіки. – 2010. - № 6. С. 152.

39. Романовський О.Г. Аудит і оцінювання управлінської діяльності/ О. Г. Романовський, М. В. Черкашина, М. О. Науменко, Є.М.Грабовський, Т. В. Гура, Є. В. Воробйова. – Х.: АВВМВСУ, 2014. - 296 с.

40. Сапельнікова Н.Л. Сутність стратегічного управління /Н.Л.Сапельнікова, Я.С. Вознюк //Дон ДУУ «Менеджер». 2016. №3 (72). С.52-57.
41. Селіверстова Л. С. Шляхи формування ефективної стратегії корпорації / Л. С. Селіверстова // Актуальні проблеми економіки. 2008. № 7. С. 133–136.
42. Семенов А.Г. Фінансова стратегія в управлінні підприємством: [монографія] / А.Г. Семенов – Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2008. – 156 с.
43. Семенов Г. А. Стратегія розвитку підприємства в сучасних умовах на прикладі КП «НВК «Іскра» (м. Запоріжжя) // Г. А. Семенов, Ю. М. Богдан // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2009. № 2. С. 187.
44. Семенов Г.А. Стратегія розвитку підприємства в сучасних умовах на прикладі КП «НВК «Іскра» (м. Запоріжжя) / Г.А.Семенов, Ю.М. Богдан // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2010. № 2. С.187.
45. Стратегічний менеджмент: підручник / І. М. Писаревський, О. М. Тищенко, М. М. Покоłodна, Н. Б. Петрова; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2009. 289 с.
46. Федорищева А.М. // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2010. №1. С. 190.
47. Чикуркова А.Д. Методичні підходи до оцінювання стратегії управління персоналом підприємства /А.Д.Чикуркова //Економіка АПК. 2018. №2. С.49-55.
48. Чухлата Ж.Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах /Ж.Г.Чухлата //Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. №62. С.362-367.
49. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова. [2-е вид., перероб. і доп.]. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.