

СТРАТЕГІЧНИЙ НАБІР ЯК НЕВІД'ЄМНИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

© 2017 ЯКУБІВ В. М., БОРИШКЕВИЧ І. І.

УДК 332.02

Якубів В. М., Боришкевич І. І.

Стратегічний набір як невід'ємний інструмент розвитку сільськогосподарських підприємств

Метою статті є визначення сутності поняття "стратегічний набір" через дослідження підходів різних науковців до цього терміна, узагальнення наявних видів стратегій і приведення їх до особливостей аграрного сектора, а також висвітлення необхідності формування стратегічного набору для розвитку сільськогосподарських підприємств. У процесі написання статті використано такі методи наукового пізнання: індукції та дедукції, метод логічного аналізу – при обґрунтуванні наявних понять стратегічного набору та різновидів стратегій; метод теоретичного моделювання – для розробки поняття стратегічного набору; метод систематизації – при комплексному дослідженні стратегій розвитку підприємства та їх узагальненні. Проаналізовано наявні підходи до визначення сутності поняття "стратегічний набір". Досліджено стратегічний набір як ефективний та невід'ємний інструмент забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства. Запропоновано інтерпретацію терміна "стратегічний набір", а також два нових види стратегії, виходячи з актуальних тенденцій аграрного ринку. Встановлено, що правильно розроблений набір стратегій складає основу стратегічного планування і є запорукою успіху сільськогосподарського підприємства. Наукова новизна одержаних результатів полягає в узагальненні та поглибленні теоретичних положень щодо стратегічного набору, удосконаленні понятійно-категоріального апарату та доповненні наявних видів стратегій новими згідно з сучасним станом аграрного сектора. Отримані результати дослідження формують підґрунтя щодо подальшого обґрунтування необхідності розробки стратегічного набору, який забезпечує ефективне досягнення поставлених цілей і сформованої місії.

Ключові слова: стратегічний набір, стратегія, план, розвиток, сільськогосподарські підприємства.

Рис.: 1. **Бібл.:** 12.

Якубів Валентина Михайлівна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління та бізнес-адміністрування, Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника (вул. Шевченка, 57, Івано-Франківськ, 76018, Україна)

E-mail: valentina_ya@i.ua

Боришкевич Ірина Ігорівна – аспірант кафедри управління та бізнес-адміністрування, Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника (вул. Шевченка, 57, Івано-Франківськ, 76018, Україна)

E-mail: ira_boryshkevych@ukr.net

УДК 332.02

UDC 332.02

Якубів В. М., Боришкевич И. И. Стратегический набор как неотъемлемый инструмент развития сельскохозяйственных предприятий

Целью статьи является определение сущности термина "стратегический набор" через исследования подходов различных ученых к данному понятию, обобщение существующих видов стратегий и приведение их к особенностям аграрного сектора, а также освещение необходимости формирования стратегического набора для развития сельскохозяйственных предприятий. В процессе написания статьи использованы следующие методы научного познания: индукции и дедукции, метод логического анализа – при обосновании существующих понятий стратегического набора и разновидностей стратегий; метод теоретического моделирования – для разработки понятия стратегического набора; метод систематизации – при комплексном исследовании стратегий развития предприятия и их обобщении. Проанализированы существующие подходы к определению сущности понятия "стратегический набор". Исследован стратегический набор как эффективный и неотъемлемый инструмент обеспечения конкурентоспособности сельскохозяйственного предприятия. Предложена интерпретация термина "стратегический набор", а также два новых вида стратегии, исходя из актуальных тенденций аграрного рынка. Установлено, что правильно разработанный набор стратегий составляет основу стратегического планирования и является залогом успеха сельскохозяйственного предприятия. Научная новизна исследования заключается в обобщении и углублении теоретических положений относительно стратегического набора, совершенствовании понятийно-категориального аппарата и дополнении существующих видов стратегий новыми согласно современному состоянию аграрно-

Yakubiv V. M., Boryshkevych I. I. A Strategic Set as an Essential Tool for the Development of Agricultural Enterprises

The aim of the article is to define the essence of the term "strategic set" through studying the approaches of various scientists to this concept, generalizing the existing types of strategies and their reducing to the features of the agricultural sector, as well as highlighting the need to form a strategic set for the development of agricultural enterprises. In the process of writing the article the following methods of scientific knowledge were used: the methods of induction and deduction, the method of logical analysis – at substantiating the existing concepts of the strategic set and varieties of strategies; the method of theoretical modeling – to develop the concept of strategic set; the method of systematization – at conducting the comprehensive study of enterprise development strategies and their generalization. The existing approaches to the definition of the essence of the concept "strategic set" are analyzed. The strategic set is studied as an effective and integral tool for ensuring the competitiveness of an agricultural enterprise. Proceeding from the current tendencies in the agrarian market, the interpretation of the term "strategic set" as well as two new types of strategy is proposed. It is established that a correctly developed set of strategies forms the basis of strategic planning and is the key to the success of an agricultural enterprise. The scientific novelty of the study is in the generalization and deepening of the theoretical provisions concerning the strategic set, improvement of the conceptual-categorical apparatus and complementation of the existing types of strategies with new ones according to the current state of the agricultural sector.

Keywords: strategic set, strategy, plan, development, agricultural enterprises.

го сектора. Полученные результаты исследования формируют основу для дальнейшего обоснования необходимости разработки стратегического набора, который обеспечивает эффективное достижение поставленных целей и сложившейся миссии.

Ключевые слова: стратегический набор, стратегия, план, развитие, сельскохозяйственные предприятия.

Рис.: 1. Библ.: 12.

Якубив Валентина Михайловна – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой управления и бизнес-администрирования, Прикарпатский национальный университет им. В. Стефаника (ул. Шевченко, 57, Ивано-Франковск, 76018, Украина)

E-mail: valentuna_ya@i.ua

Боришкевич Ирина Игоревна – аспирант кафедры управления и бизнес-администрирования, Прикарпатский национальный университет им. В. Стефаника (ул. Шевченко, 57, Ивано-Франковск, 76018, Украина)

E-mail: ira_boryshkevych@ukr.net

Fig.: 1. Bibl.: 12.

Yakubiv Valentyna M. – Doctor of Science (Economics), Professor, Head of the Department of Management and Business Administration, Precarpathian National University named after V. Stefanyk (57 Shevchenka Str., Ivano-Frankivsk, 76018, Ukraine)

E-mail: valentuna_ya@i.ua

Boryshkevych Iryna I. – Postgraduate Student of the Department of Management and Business Administration, Precarpathian National University named after V. Stefanyk (57 Shevchenka Str., Ivano-Frankivsk, 76018, Ukraine)

E-mail: ira_boryshkevych@ukr.net

Постановка проблеми. Кожне сільськогосподарське підприємство у процесі свого розвитку стикається з різноманітними завданнями та проблемами, які полягають у постійній зміні економічних параметрів, нестабільності зовнішнього середовища, непередбачуваності поведінки конкурентів та оновленні інтересів і потреб кінцевих споживачів. Окрім того, сучасний економічний ринок характеризується динамічністю розвитку та потужним впливом науково-технічного прогресу. Тому з метою ефективного вирішення цих питань керівництву підприємства необхідно створювати певний набір дієвих стратегій, які окреслюють курс розвитку сільськогосподарського підприємства в напрямку успішного досягнення ним поставлених цілей. Саме стратегічний набір повинен забезпечувати використання конкурентних переваг для забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах мінливого як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Розробка оптимального набору стратегій у довгостроковій перспективі складає основу стратегічного планування і є запорукою успіху сільськогосподарського підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження теоретичних і практичних засад формування стратегічного набору підприємств висвітлено у наукових працях багатьох учених, таких як: А. А. Воронкова [1], В. В. Голік [2], В. Л. Дикань [3], Л. А. Євчук [4], Г. І. Кіндрацька [5], М. Х. Корецький [6], О. Б. Моргулець [7], Т. І. Пізняк [8], Г. В. Східницька [9], З. Є. Шершньова [10], В. М. Якубив [11] та ін. Проте проблеми формування конкурентоспроможних стратегій для розвитку сільськогосподарських підприємств залишаються невирішеними. Крім того, з розвитком вітчизняної та міжнародної економіки щоразу виникають нові умови та фактори подальшого розвитку аграрного сектора. Тому дослідження в межах цієї тематики є досить актуальними.

Постановка завдання. Основною метою статті є аналіз поняття «стратегічний набір» з різних точок зору, визначення характерних рис, властивих кожній стратегії, та висвітлення важливості формування стратегічного набору для розвитку сільськогосподарських підприємств. Об'єктом дослідження є сільськогосподарські підприємства, а предметом дослідження виступає стратегічний набір як інструмент реалізації наявного потенціалу таких підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як відомо, кінцевою місією кожного сільськогосподарського підприємства, як і будь-якого іншого, є отримання прибутку. В ідеалі це досягається шляхом забезпечення споживчого ринку якісною продовольчою продукцією за конкурентоздатною та доступною ціною. Слабкий фінансовий стан і непродуманий план розвитку підприємства робить досягнення цієї мети мало можливим або взагалі неможливим.

В теперішній практиці більшість сільськогосподарських підприємств розробляють тільки основну стратегію свого розвитку, яка на практиці не підкріплюється відповідним потенціалом для її реалізації. Це зумовлює необхідність формування стратегічного набору, що є унікальним для кожного окремого агропідприємства, оскільки і не існує двох абсолютно однакових підприємств.

Під стратегічним набором слід розуміти ієрархічну систему взаємопов'язаних стратегій різних рівнів, які визначають напрямки всебічного розвитку підприємства у певний період часу та забезпечують досягнення його стратегічних цілей [12].

За словами З. Є. Шершньової, стратегічний набір – це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце та роль у зовнішньому середовищі [10].

В. В. Голік стверджує, що стратегічний набір – це система різних видів стратегій, що відображають напрям розвитку підприємства й особливості його діяльності через комплекс чітко окреслених заходів для досягнення поставлених цілей, що визначає стратегічну позицію підприємства в зовнішньому середовищі [2].

Проаналізувавши вищенаведені трактування, під терміном «стратегічний набір» ми розуміємо сукупність основної та допоміжних стратегій, що формуються для кожного окремого сільськогосподарського підприємства з урахуванням притаманних йому специфічних та особливих рис у напрямку досягнення мети його сталого розвитку за допомогою чітко окреслених заходів використання та нарощення конкурентних переваг в умовах нестабільності внутрішнього та зовнішнього середовища.

Слід пам'ятати, що не може бути двох ідентичних стратегічних наборів, якими керуються підприємства, на-

вільно якщо вони належать до однієї й тієї самої галузі. Це пояснюється умовами функціонування кожного з підприємств: особливостями адаптації внутрішнього середовища до вимог зовнішнього оточення, а також ступенем активності впливу керівництва на формування середовища функціонування організації взагалі. Немає двох однакових підприємств, тому не може бути двох однакових стратегічних наборів.

Обґрунтований і добре сформований стратегічний набір:

- той, що відбиває досягнутий рівень розвитку підприємства;
- урахує особливості й умови функціонування підприємства, можливості його подальшого руху відповідно до обраних стратегій;
- відповідає цілям, політиці, оточенню цього підприємства;
- забезпечує досягнення необхідного рівня конкурентоспроможного рівня в довгостроковій перспективі за допомогою використання наявного потенціалу та певних зусиль щодо його трансформації;
- відповідає прийнятному рівню ризику, який закладений у стратегіях;
- дозволяє забезпечити функціонування усього підприємства у стратегічному режимі [10].

У сучасних умовах господарювання стратегічний набір повинен характеризуватись різнобічністю, надійністю, гнучкістю, адаптивністю, прогресивністю, тобто бути конкурентоспроможним серед наведених стратегій інших підприємств. Окрім цього, стратегії, що входять до його складу, повинні бути добре продуманими, науково обґрунтованими та взаємодоповнюючими. В кінцевому підсумку стратегічний набір повинен заповнити «стратегічну прогалину», що являє собою розрив між поставленими цілями й існуючими можливостями в наявному середовищі.

Саме тому для забезпечення успішної діяльності підприємства необхідно сформувати конкурентоспроможний стратегічний набір взаємоузгоджених стратегій підприємства, адаптований до зовнішніх і внутрішніх умов його функціонування та спрямований на досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства як генеральної цілі останнього, із досягненням високого конкурентного статусу на засадах сталого розвитку [2].

При побудові таких конкурентних стратегій у сільському господарстві необхідно враховувати варіанти практичної реалізації управлінських рішень для досягнення цілей, що дозволяють підприємству оптимально використовувати існуючий конкурентний стратегічний потенціал і залишатися у конкурентному середовищі. Це пояснюється наявністю специфічних умов діяльності вітчизняних аграрних підприємств [9].

Дослідивши різні види стратегій, що подані різними авторами у різних наукових джерелах, ми узагальнили й інтегрували зазначені стратегії, поділені за певними класифікаційними ознаками, в окремий рис. 1 та доповнили його стратегіями, які актуальні для сучасного середовища.

Незважаючи на те, що стратегічні набори підприємств, навіть в одній галузі, суттєво відрізняються між собою, в економічній літературі дотримуються певного алгоритму формування стратегічного набору з урахуванням ієрархічних видів стратегій. Своєю чергою, кожен із наведених

рівнів стратегічного набору підприємства суттєво відрізняється за своїм спрямуванням.

Розглянемо більш детально кожен із різновидів стратегії у межах певної класифікаційної ознаки та приведемо її до особливостей аграрного підприємства.

За першою класифікаційною ознакою розрізняють корпоративні (загальні), конкурентні (ділові), функціональні й операційні стратегії.

Корпоративна стратегія є загальним планом управління для сільськогосподарського підприємства. Вона поширюється на все підприємство, охоплюючи всі напрями діяльності, якими займається. Вона необхідна для досягнення цілей на загально-корпоративному рівні.

Конкурентні (ділові стратегії) – це стратегії для визначення кожного окремого виду діяльності сільськогосподарського підприємства.

Можна виокремити такі основні види конкурентних стратегій: стратегія лідерства за витратами, стратегія широкої диференціації, стратегія оптимальних витрат, стратегія ринкової ніші (або сфокусована стратегія) та стратегія упередження.

Функціональні стратегії належать до управління поточною основною діяльністю підрозділів (відділ маркетингу, відділ фінансів, виробничий відділ тощо). Відповідальність за формування функціональної стратегії лежить на керівниках відділів (підрозділів). Основними функціональними стратегіями є стратегія маркетингу, стратегія наукових досліджень і проектно-конструкторських розробок, фінансова стратегія, стратегія управління персоналом, виробнича стратегія та комплексні стратегії.

Операційні стратегії є своєрідною основою реалізації всіх інших, бо навіть загальна стратегія підприємства неодмінно конкретизується у певних діях і заходах. Більшість масштабних стратегічних рішень пов'язані з використанням ресурсів підприємства, що зумовлює необхідність мати досить конкретні стратегії на рівні підрозділів, робочих місць, де створюються стійкі конкурентні переваги. Операційна стратегія підприємства – це система заходів, що забезпечує досягнення мети в основній та інших видах діяльності підприємства, крім інвестиційної і фінансової [3].

Відповідно до другої класифікаційної ознаки у світовій практиці виокремлюють три основних види стратегій розвитку підприємства залежно від стадії життєвого циклу бізнесу, кожний з яких повністю обґрунтований специфікою виробництва:

- стратегія зростання (розвитку) відображає намір підприємства збільшувати обсяги продажу, прибутку, капіталовкладень, закріпити та утримувати позиції лідера, мати свої унікальні конкурентні переваги;
- стратегія стабілізації (сталості) характеризує прагнення підприємства зберегти досягнуті обсяги виробництва в умовах суттєвої нестабільності обсягів продажу та прибутку, досягти ринкової рівноваги, збільшити ринкову частку, максимізувати прибуток;
- стратегія виживання – оборонна стратегія в умовах глибокої кризи діяльності підприємства. Основна ціль цієї стратегії – уникнення ймовірності банкрутства, забезпечення беззбитковості виробництва.

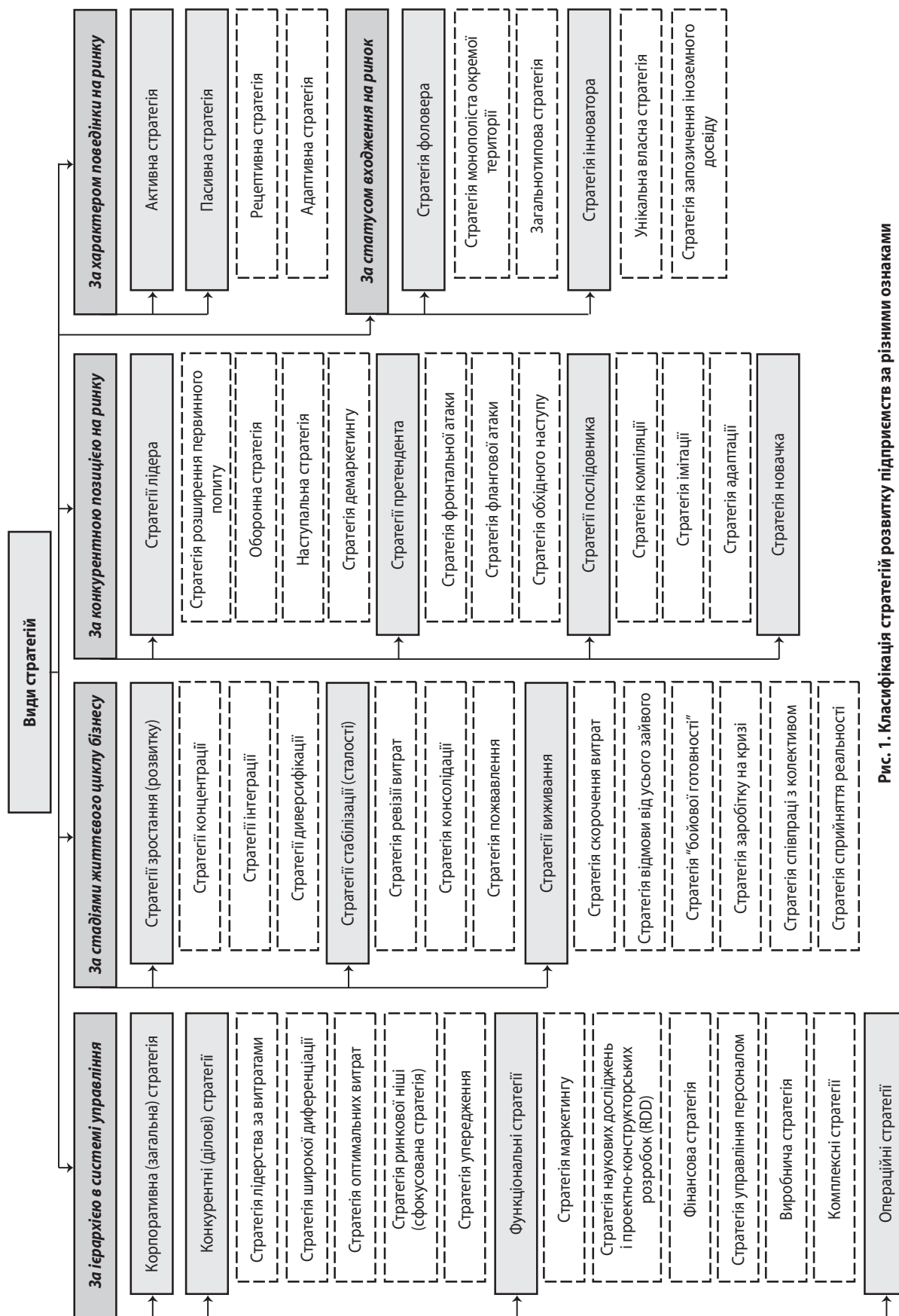


Рис. 1. Класифікація стратегій розвитку підприємств за різними ознаками

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 3–8], частково – власна розробка авторів

Для більшості сільськогосподарських підприємств України бажано застосувати стратегію зростання, хоча більшість підприємств використовують стратегію виживання [1].

Стратегічне зростання підприємств відбувається шляхом концентрації, інтеграції та диверсифікації. Своєю чергою, диверсифікація може здійснюватись за допомогою трьох видів стратегій: стратегії центральної диверсифікації, стратегії горизонтальної диверсифікації, стратегії конгломератної диверсифікації.

Концентроване зростання в сільському господарстві частіше відбувається шляхом розширення виробничих потужностей, тобто укрупнення сільськогосподарських підприємств. При цьому виникає ризик створення надлишку перших. Стратегії концентрації у сільському господарстві (в окремих випадках) мають об'єктивні обмеження розміру галузі площею земель сільськогосподарського використання. Багато господарств, маючи бажання обробляти більшу кількість земель, що підвищить їх ефективність, не мають для цього можливості через відсутність вільних земель: власники земельних паїв передали їх у користування іншим господарникам (часто дрібнотоварним фермерам) або самі займаються їх обробкою. За словами практиків, найбільш оптимальним для забезпечення ефективної роботи в сільському господарстві є підприємство із земельною площею у 3,5–4,5 тис. га.

На сьогодні стає очевидним, що формування конкурентоспроможного великотоварного агропромислового виробництва неможливе без налагодження тісних міжгосподарських зв'язків. Формування агрохолдингів забезпечує зростання сільськогосподарського виробництва через інтеграцію. В українській економічній літературі інтеграція, зокрема агропромисловою, розглядається як співпраця партнерів на договірних умовах, а також на засадах єдиної власності.

Зростання сільськогосподарського підприємства може здійснюватись і за рахунок диверсифікації. Вчені провели дослідження великих старших і кращих компаній Європи для виявлення причин їх довготривалого успіху та виявили головні його принципи. До його складових елементів належить диверсифікація бізнес-портфеля. Хороші компанії зосереджуються на своїх ключових бізнесах, тоді як великі знають, коли доцільно диверсифікуватись. Вони також підтримують розгалужену мережу постачальників і клієнтів [4].

Стратегія стабілізації (сталості) – це наступально-захисна стратегія. Вона характеризується рівнем таких показників, як дохід від продажу, дохід від активів, дохід від акцій, швидкість оновлення продукції тощо. Стратегія стабілізації застосовується, коли передбачається спад виробництва та розпочинається раптове падіння обсягу продажу та прибутку. Різновидами стратегії стабілізації є стратегія ревізії витрат, консолідації та стратегія поживлення [6].

З метою виживання в умовах світової фінансово-економічної кризи й оптимізації діяльності сільськогосподарських підприємств, на думку Т. І. Пізняк, основними стратегіями «виживання» можуть бути такі: стратегія скорочення витрат, стратегія відмови від усього зайвого, стратегія «бойової готовності», стратегія заробітку на кризі, стратегія співпраці з колективом і стратегія сприйняття реальності [8].

Згідно з третьою класифікаційною ознакою розрізняють стратегії лідера, стратегії претендента, стратегії послідовника та стратегію новачка.

Лідером є таке сільськогосподарське підприємство, яке займає домінуючі позиції на ринку. Відповідно стратегія лідера передбачає підтримання становища на ринку та зміцнення конкурентних позицій. Організація-лідер може застосовувати декілька різновидів стратегій: стратегію розширення первинного попиту, оборонну стратегію, наступальну стратегію або стратегію демаркетингу.

Стратегію претендента використовують сільськогосподарські підприємства, які успішно розвиваються, вбачають своє основне призначення у досягненні ринкової першості шляхом розширення частки ринку. Розрізняють три види стратегій претендента: стратегія фронтальної атаки, стратегія флангової атаки, стратегія обхідного наступу.

Стратегію послідовника вибирає аграрне підприємство, яке утримує невелику частку ринку, а тому адаптується до основних конкурентів. Залежно від обсягів копіювання стратегію послідовника поділяють на три різновиди: копіївця, імітації й адаптації.

Стратегію новачка обирають сільськогосподарські підприємства, які намагаються увійти у новий бізнес. Якщо підприємство-новачок має значні фінансові ресурси, воно може реалізувати стратегію наступу, концентруючись на певних сегментах ринку та цілеспрямовано добиваючись зниження витрат або диференціації продукції.

Четверта класифікаційна ознака передбачає поділ стратегії на активну та пасивну. Активна (наступальна, експансивна) стратегія характеризується:

- диверсифікацією – постійним розширенням діяльності підприємства;
- технологічною орієнтацією – підприємство розробляє нову продукцію, а потім оцінює можливість ринку;
- наступальністю – бажанням випередити конкурентів у випуску та продажу нової продукції.

Пасивна (реактивна) стратегія характеризується:

- концентрацією діяльності підприємства на визначеній сфері;
- ринковою орієнтацією – підприємство спочатку вивчає запити споживачів, а потім визначає технологічні можливості для розробки товару, який може задовільнити ці запити;
- обороною – підприємство захищає свою частку ринку шляхом оновлення продукції у відповідь на дії конкурентів.

Пасивний вид стратегії може набувати двох форм: рецептивної та адаптивної. Для рецептивної стратегії характерно обмеження інновацій, використання вже перевірених управлінських рішень і методів. Адаптивна стратегія має на меті утриматися серед новаторських підприємств шляхом негайного використання нових рішень, зразків тощо [7].

Дослідивши усі відомі стратегії та спираючись на актуальні тенденції аграрного ринку, ми пропонуємо два нові види стратегії залежно від статусу сільськогосподарського підприємства, що виходить на ринок, а саме:

- стратегія фоловера;
- стратегія інноватора.

Стратегія фоловера – це стратегія сільськогосподарського підприємства, яке виводить на ринок уже відомий продукт. Формування такої стратегії здійснюється на прикладі моделей уже створених стратегій підприємств-конкурентів.

Своєю чергою, стратегію фоловера можна поділити на:

- стратегію монополіста окремої території, яка характерна для сільськогосподарського підприємства, що виводить на ринок продукт – новий для окремої території: регіону, міста чи села;
- загальнотипову стратегію, яка характерна для сільськогосподарського підприємства, що виводить на ринок уже відомий продукт для цієї місцевості.

Стратегія інноватора – передбачає створення сільськогосподарським підприємством нового інноваційного продукту з використанням новітніх технологій.

Можна виокремити два різновиди стратегії інноватора:

- унікальна власна стратегія – це стратегія сільськогосподарського підприємства, яка виводить на ринок власний унікальний продукт, аналогів якого немає у світі;
- стратегія запозичення іноземного досвіду – це стратегія сільськогосподарського підприємства, яка виводить на ринок України продукт, створений з використанням іноземного досвіду, аналогів якого немає в Україні.

Висновки та подальші дослідження. Проаналізувавши поняття «стратегічний набір» та його сутність, а також види стратегій та їхнє значення, ми дійшли висновку, що в умовах високого рівня нестабільності зовнішнього середовища, інтеграційних процесів, які відбуваються, глобалізації бізнесу стратегія для аграрного сектору відіграє неабияку роль і забезпечує рівень конкурентоспроможності галузі, а отже, країни в цілому. Відсутність стратегічного набору та комплексу заходів із його реалізації в теперішніх умовах гальмує розвиток сільськогосподарських підприємств або взагалі призводить до кризи, що в кінцевому підсумку може призвести до зникнення таких підприємств з ринку. Ці фактори підтверджують необхідність розробки стратегічного набору для кожного окремого сільськогосподарського підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Воронкова А. А., Воронкова А. В. Обґрунтування стратегії розвитку аграрних підприємств в сучасних умовах господарювання. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства*. Серія: Економічні науки. 2013. № 137. URL: http://khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_137/12.pdf
2. Голик В. В. Стратегічний набір як ефективний інструмент забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 15–24.
3. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2013. 272 с.
4. Євчук Л. А. Роль стратегій зростання в забезпеченні конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Економіст*. 2011. № 9. С. 14–17.
5. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ: Знання, 2010. 406 с.
6. Корецький М. Х., Дацій О. І., Дегтяр А. О. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2007. 240 с.
7. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. Київ: КНУУТД, 2009. 335 с.
8. Пізняк Т. І. Стратегічні пріоритети розвитку сільськогосподарських підприємств в умовах світової фінансово-економічної кризи. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. Серія: Економіка і менеджмент. 2012. Вип. 3. С. 23–28.
9. Східницька Г. В. Теоретичні основи формування системи стратегічного управління у діяльності сільськогосподарських підприємств. *Молодий вчений*. 2016. № 3. С. 212–216.
10. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
11. Yakubiv V. M. Accounting and analytical methods of diagnostics improvement for enterprises' organizational development. *Economic Annals-XXI*. 2015. № 3–4 (1). P. 68–71.
12. Стратегічний набір: поняття, склад, особливості. URL: <http://studopedia.org/4-190246.html>

REFERENCES

- Dykan, V. L. et al. *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 2013.
- Holik, V. V. "Stratehichnyi nabir yak efektyvnyi instrument zabezpechennia konkurentospromozhnosti silskohospodarskykh pidpriemstv" [Strategic recruitment as an effective instrument for ensuring the competitiveness of agricultural enterprises]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 2 (2015): 15-24.
- Kindratska, H. I. *Stratehichnyi menedzhment* [Strategic management]. Kyiv: Znannia, 2010.
- Koretskyi, M. Kh., Datsii, O. I., and Dehtiar, A. O. *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 2007.
- Morhulets, O. B. *Menedzhment u sferi posluh* [Management in the service sector]. Kyiv: KNUUTD, 2009.
- Pizniak, T. I. "Stratehichni priorytety rozvytku silskohospodarskykh pidpriemstv v umovakh svitovoi finansovo-ekonomichnoi kryzy" [Strategic priorities of development of agricultural enterprises in the conditions of world financial-economic crisis]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Serii: Ekonomika i menedzhment*, no. 3 (2012): 23-28.
- Skhidnytska, H. V. "Teoretychni osnovy formuvannia systemy stratehichnoho upravlinnia u diialnosti silskohospodarskykh pidpriemstv" [Theoretical bases of formation of system of strategic management in activity of agricultural enterprises]. *Molodyi vchenyi*, no. 3 (2016): 212-216.
- Shershnyova, Z. Ye. *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv: KNEU, 2004.
- "Stratehichnyi nabir: poniattia, sklad, osoblyvosti" [Strategic recruitment: concept, structure, features]. <http://studopedia.org/4-190246.html>
- Voronkova, A. A., and Voronkova, A. V. "Obgruntuvannia stratehii rozvytku ahrarnykh pidpriemstv v suchasnykh umovakh hospodariuvannia" [Justification of strategy of development of agricultural enterprises in modern conditions of managing]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva. Serii: Ekonomichni nauky*. http://khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_137/12.pdf
- Yakubiv, V. M. "Accounting and analytical methods of diagnostics improvement for enterprises' organizational development". *Economic Annals-XXI*, no. 3-4 (1) (2015): 68-71.
- Yevchuk, L. A. "Rol stratehii zrostantia v zabezpechenni konkurentospromozhnosti silskohospodarskykh pidpriemstv" [Role of growth strategies in ensuring the competitiveness of agricultural enterprises]. *Ekonomist*, no. 9 (2011): 14-17.