

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОДІЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**БЄЛКО ІГОР АНТОНОВИЧ**

УДК 631.152:631.11

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ  
ПІДПРИЄМСТВ**

08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**АВТОРЕФЕРАТ**

**дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук**

**Кам'янець – Подільський – 2018**

Дисертацією є рукопис

Робота виконана в Подільському державному аграрно-технічному університеті Міністерства освіти і науки України

**Науковий керівник** доктор економічних наук, професор  
**Чикуркова Алла Дмитрівна,**  
Подільський державний аграрно-технічний університет,  
завідувач кафедри менеджменту, публічного управління  
та адміністрування

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор  
**Єрмаков Олександр Юхимович,**  
Національний університет біоресурсів  
і природокористування України,  
завідувач кафедри економіки праці  
та соціального розвитку

доктор економічних наук, доцент  
**Васильківський Дмитро Миколайович,**  
Хмельницький національний університет,  
завідувач кафедри міжнародних економічних відносин

Захист відбудеться «14» грудня 2018 року о 10.00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 71.831.02 у Подільському державному аграрно-технічному університеті Міністерства освіти і науки України (32300, Хмельницька обл., м. Кам'янець-Подільський, вул. Шевченка, 13, Головний корпус ПДАТУ, ауд. 20).

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Подільського державного аграрно-технічного університету Міністерства освіти і науки України (32300, Хмельницька обл., м. Кам'янець-Подільський, вул. Шевченка, 13).

Автореферат розісланий «08» листопада 2018 року.

Учений секретар спеціалізованої  
вченої ради, кандидат економічних наук

Т.Л. Білик

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Процеси глобалізації ринку та нестабільність зовнішнього середовища викликають необхідність застосування стратегічного управління для забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Динамічний розвиток сучасного ринку та стрімкий вплив науково-технічного прогресу посилюють необхідність стратегічного управління розвитком аграрних підприємств. Міжнародна конкуренція, поширення іноземних товарів на українському ринку, зниження конкурентоспроможності продукції вітчизняного виробництва зумовлюють розгляд стратегії розвитку як першочергової управлінської проблеми, вирішення якої забезпечить виживання сільськогосподарських підприємств в економічному середовищі.

Поряд з цим важливість стратегічного управління обумовлюється ще й тим, що частота і масштабність змін в оточуючому середовищі часто не відповідають своєчасності здійснення коригуючих заходів у сільськогосподарських підприємствах, внаслідок чого підвищується рівень ризикованості їх діяльності. Мета стратегічного управління передбачає забезпечення життєдіяльності підприємств у довгостроковій перспективі шляхом створення програми заходів, спрямованих на своєчасну реакцію підприємства на зміни, що відбуваються на ринках сільськогосподарської продукції, послуг, технологій, інновацій тощо.

Теоретико-методичний та прикладний супровід стратегічного управління підприємствами та їх розвитку розкрито у роботах таких відомих вчених, як В. Андрійчук, В. Аранчій, Д. Васильківський, О. Виханский, К. Волощук, О. Гудзинський, Л. Євчук, О. Єрмаков, І. Ігнат'єв, М. Малік, М. Місюк, Г. Осовська, В. Пастухова, О. Писаревський, С. Руденко, А. Стельмащук, С. Судомир, Н. Тарнавська, І. Тищенко, Р. Фатхутдинов, А. Чикуркова, З. Шершньова, І. Ясінецька та інших.

Актуальність дослідження напрямів розбудови системи стратегічного управління для забезпечення довгострокового розвитку сільськогосподарських підприємств обґрунтована низькою ефективністю їх функціонування, яка пов'язана з недостатністю теоретичних і практичних розробок щодо використання стратегічного управління в аграрній галузі та необхідністю узагальнення наявних і генерації нових ідей, адекватних сучасним умовам господарювання.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційну роботу виконано відповідно до тематики науково-дослідних робіт Подільського державного аграрно-технічного університету. Вона входить до наукових тем економічного факультету «Розробка заходів з підвищення економічної ефективності сільськогосподарського виробництва на основі втілення досягнень науково-технічного прогресу, раціонального використання виробничого та трудового потенціалу, фінансових інвестиційних та інформаційних ресурсів, запровадження ефективного менеджменту, застосування передових досягнень в обліку та аудиті» (ДР № 0110U005064), «Формування стратегії та пріоритетів інноваційного розвитку аграрного сектору економіки в умовах глобалізації» (ДР № 0110U007032), в межах яких автором розроблено теоретико-методичні засади та обґрунтовані практичні рекомендації щодо стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств.

**Мета і завдання дослідження.** Мета дисертаційної роботи полягає в узагальненні і поглибленні теоретико-методичних засад та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств як передумови їх ефективного господарювання в мінливому ринковому середовищі.

Відповідно до поставленої мети в роботі були визначені та вирішувалися такі завдання:

- узагальнити основні поняття стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами;
- систематизувати наукові основи дослідження розвитку підприємств;
- вивчити теоретико-методичні підходи до впровадження та оцінки стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств;
- виявити чинники та тенденції розвитку сільськогосподарських підприємств області;
- висвітлити практичні аспекти реалізації стратегічного управління в сільськогосподарських підприємствах;
- провести оцінку стратегічного потенціалу розвитку сільськогосподарських підприємств;
- обґрунтувати концептуальний підхід до організації стратегічного управління та запропонувати стратегії ефективного розвитку сільськогосподарських підприємств області;
- запропонувати напрями підвищення якості реалізації функцій стратегічного управління розвитком підприємства;
- обґрунтувати складові механізму стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств.

*Об'єктом дослідження* є процес стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств.

*Предметом дослідження* є науково-методичні положення, теоретико-методологічні засади та прикладні аспекти стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використані загальнонаукові та спеціальні методи: діалектичний та абстрактно-логічний – для теоретичних і методичних узагальнень, визначення сутності розвитку з врахуванням специфіки діяльності сільськогосподарських підприємств, формулювання висновків; порівняння – для зіставлення фактичних даних звітного року з показниками попередніх років; аналітичних групувань – для встановлення зв'язків і залежностей між факторами та результативністю стратегічного управління підприємствами; монографічний – для вивчення й оцінки сучасного стану розвитку стратегічного управління в окремих підприємствах; кореляційно-регресійного аналізу – для визначення ступеня впливу основних факторів на прибуток сільськогосподарських підприємств; експертного оцінювання – для дослідження стратегічних компетенцій управлінського персоналу, оцінювання стратегічного потенціалу розвитку підприємства, набору ключових характеристик керівників, що обумовлюють якість реалізації функцій стратегічного управління розвитком підприємств; SWOT і PEST-аналізу – для аналізу діяльності сільськогосподарських підприємств області; комплексної рейтингової оцінки – для обґрунтування стратегічних напрямів

розвитку сільськогосподарських підприємств; економічного прогнозування та економіко-математичного моделювання – для передбачення перспектив розвитку сільськогосподарських підприємств; табличний, графічний – для наочного відображення результатів дослідження.

**Інформаційною базою дослідження** слугували законодавчі та нормативно-правові акти, офіційні матеріали Міністерства аграрної політики та продовольства України, Державної служби статистики України та Головного управління статистики в Хмельницькій області, Департаменту агропромислового розвитку, екології та природних ресурсів Хмельницької обласної державної адміністрації, відділу агропромислового розвитку Кам'янець-Подільської районної державної адміністрації, управління агропромислового розвитку Чемеровецької районної державної адміністрації, дані річної і оперативної звітності сільськогосподарських підприємств, наукові публікації вчених-економістів, навчально-довідкова література, результати досліджень автора.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Результати, що одержані автором у ході дослідження і виносяться на захист, полягають в теоретичному обґрунтуванні та удосконаленні методичних підходів і практичних рекомендацій щодо стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств.

До основних результатів дослідження, що розкривають зміст дисертації та відображають її новизну, належать такі:

*вперше:*

– запропоновано диференційований підхід до формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств, в основу якого покладено заходи реструктуризації, стабілізації та зростання виробництва шляхом застосування комплексного рейтингу рівня економічного розвитку, матриць портфельного аналізу БКГ та економіко-математичної моделі планування ефективного розміщення посівів сільськогосподарських культур, що дозволило обґрунтувати стратегічні пріоритети розвитку окремих напрямів їх діяльності;

*удосконалено:*

– тлумачення поняття «стратегічне управління сільськогосподарським підприємством» на основі узагальнення та систематизації існуючих підходів, яке запропоновано розглядати як проактивний стиль управління, що ґрунтується на баченні майбутнього стану сільськогосподарського підприємства з урахуванням змін зовнішнього середовища, особливостей формування аграрного сектору економіки, реалізації власної бізнес-стратегії, яка забезпечує ефективне використання власних ресурсів, привласнення недоступних конкурентам економічних переваг та функціонування в довгостроковому періоді. Таке визначення акцентує увагу на підприємницькому аспекті, комплексному узгодженні змісту, процесу та контексту стратегій сільськогосподарських підприємств;

– методичні засади оцінки найбільш значущих для якості реалізації функцій стратегічного управління розвитком підприємств особистих, ділових, професійних характеристик керівників, що дозволило виявити найсильніший вплив чинників мотивації та навчання, а також на засадах функціонально-структурної організації підприємства розробити систему функціональної взаємодії управлінського персоналу на основі встановлення системоутворюючих відносин між елементами, що формалізують їх взаємозв'язки;

– механізм стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств, вагомими факторами ефективного реалізації якого визначені: компетентнісний підхід в управлінні персоналом, корпоративна культура; ресурсозабезпеченість; мотивація управлінського персоналу, що його реалізовуватиме. Визначені складові механізму стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств мають передбачати забезпечення довгострокової прибутковості підприємства за рахунок реалізації ефективного конкурентної стратегії; інвестування у нові конкурентні переваги; розробку багатоваріантних стратегій в контексті різного рівня невизначеності і нестабільності зовнішнього середовища; формування поточної стратегії з врахуванням місії, фінансового забезпечення, фактора часу, кваліфікації персоналу, гармонійного поєднання інтересів власників, менеджерів та персоналу підприємств;  
*набули подальшого розвитку:*

– обґрунтування сутності поняття «організаційний розвиток» як процесу удосконалення формальних (організаційна структура управління; організаційне регламентування, організація праці тощо) і неформальних складових організаційної діяльності (організаційна культура, система розвитку, мотивації й стимулювання праці персоналу), яке розширює сферу його застосування і базується на засадах системного і процесного підходів;

– підходи до формування алгоритму стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств, який являє собою складну систему, дослідження якої засноване на процесному, ситуаційному і системному підходах, що має враховувати значні ускладнення, які зумовлені особливостями сільського господарства та типом розвитку підприємства. Оцінку стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств запропоновано визначати комплексно за показниками ефективності виробничо-економічної діяльності, якості продукції; наявності і ефективності використання ресурсів; операційної діяльності; ефективності системи менеджменту, рівня інноваційно-інвестиційної діяльності, що дозволить узгоджувати можливості і стратегічні цілі підприємства;

– класифікація основних груп чинників розвитку сільськогосподарських підприємств (техніко-технологічні, організаційно-економічні, соціальні та екологічні), які запропоновано розглядати як пріоритетні напрями стратегічного управління, що дозволяють визначити тип розвитку підприємства і своєчасно виявити резерви зростання ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств;

– методичні положення дослідження ефективності реалізації стратегії сільськогосподарських підприємств, які дозволили виявити три групи об'єктів стратегічного управління, що відповідають трьом структуроутворюючим рівням підприємства: функціональна сфера діяльності; підприємство в цілому; управління стратегічним потенціалом розвитку підприємства, яке включає внутрішній та зовнішній потенціали, залучені в господарську діяльність підприємства і які здатні визначати конкурентоспроможність підприємства в довгостроковому періоді. Використана методика розрахунку інтегральної рейтингової оцінки рівня розвитку сільськогосподарських підприємств врахувала ресурсну і результативну складову виробничо-комерційної діяльності підприємств, а також дозволила уточнити закономірності розвитку сільськогосподарських підприємств;

– методичні підходи до формування стратегічних компетенцій управлінського персоналу, які базуються на використанні таких критеріїв, як здатність працівників системи управління до роботи в цій сфері, рівень задоволення їх особистих потреб, схильність до прийняття самостійних рішень у нестандартних ситуаціях, володіння засобами ділового спілкування, ініціативність, що виступатиме передумовами удосконалення методів, стилю і технологій управління, які повинні відповідати об'єктивним умовам соціального клімату в колективах, бажанням і можливостям працівників, змінам у внутрішньому і зовнішньому середовищі діяльності підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів.** Більшість положень дисертаційної роботи доведено до рівня методичних рекомендацій, практична реалізація яких сприятиме впровадженню та підвищенню ефективності стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств. Зокрема авторські науково-методичні розробки здобувача та рекомендації щодо обґрунтування стратегічних пріоритетів і прогностичних показників розвитку аграрних господарств, які слугують основою для підвищення їх конкурентоспроможності та забезпечення інноваційного розвитку, використані Департаментом агропромислового розвитку, екології та природних ресурсів Хмельницької обласної державної адміністрації (довідка про впровадження № 04-02/1684 від 03.04. 2018 р.). Рекомендації щодо вивчення загальних та специфічних чинників, що обмежують впровадження стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств; причин неефективної реалізації стратегій розвитку на аграрних підприємствах Кам'янець-Подільського району прийняті до впровадження відділом агропромислового розвитку Кам'янець-Подільської районної державної адміністрації (довідка про впровадження № 157/01.09.218 від 13.02. 2018). Пропозиції щодо обґрунтування стратегії розвитку аграрних підприємств в умовах невизначеності ринкового середовища, стратегічних пріоритетів та прогностичних показників розвитку галузі тваринництва, які слугують основою для підвищення ефективності агропромислового виробництва у Чемеровецькому районі, прийняті до впровадження управлінням агропромислового розвитку Чемеровецької районної державної адміністрації (довідка про впровадження № 50 від 14.02.2018). Рекомендації щодо формування алгоритму розробки й реалізації стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства, оцінювання стратегічного потенціалу розвитку підприємства, інтегральної оцінки розвитку підприємства впроваджені в діяльність ТОВ «Козацька долина 2006» Дунаєвецького району (акт про впровадження від 18.04. 2018 р.). Рекомендації щодо формування й удосконалення набору ключових характеристик управлінського персоналу, які чинять найсуттєвіший вплив на ефективність стратегічного управління розвитком підприємства, прийняті до впровадження СВК «Летава» Чемеровецького району Хмельницької області (акт про впровадження від 19.04. 2018 р.).

Наукові здобутки автора використовуються в навчальному процесі економічного факультету Подільського державного аграрно-технічного університету при викладанні дисциплін «Стратегічний менеджмент», «Стратегічне управління» для студентів економічного факультету (довідка про впровадження № 71-01-572 від 05.06. 2018 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, в якій викладено підхід здобувача щодо стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств. Наукові результати, що викладені у дисертації та виносяться на захист, отримані автором особисто.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення, висновки та результати дослідження доповідалися, обговорювалися та отримали позитивну оцінку на: Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції молодих науковців, аспірантів та студентів «Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи їх вирішення» (м. Кам'янець-Подільський, 12 листопада 2014 року); Міжнародній науково-практичній конференції «Інноваційні засади сталого розвитку національного господарства» (м. Кам'янець-Подільський, 21-22 листопада 2014 року); Міжнародній практичній конференції кафедри управління, присвяченій 175-річчю УО «Білоруської державної сільськогосподарської академії» «Актуальні проблеми менеджменту в АПК» (м. Горки, 29-30 травня 2015 року); Міжнародній науково-практичній конференції «Науково-економічний розвиток: менеджмент, фінанси та аудит» (м. Київ, 24-25 липня 2015 року); Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Національне виробництво й економіка в умовах реформування: стан і перспективи інноваційного розвитку та міжрегіональної інтеграції» (м. Кам'янець-Подільський, 30 жовтня 2015 року); Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції молодих науковців, аспірантів та студентів «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти» (м. Кам'янець-Подільський, 10 листопада 2015 року); Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Економіка і менеджмент: сучасні трансформації в епоху глобалізації» (м. Клайпеда, 29 січня 2016 року); Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Стратегія збалансованого використання економічного, технологічного та ресурсного потенціалу країни» (м. Кам'янець-Подільський, 1 червня 2016 року); Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегії економічного розвитку в умовах євроінтеграції» (м. Каунас, Литва; 27 травня 2016 року); Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти» (м. Кам'янець-Подільський, 10 листопада 2016 року); III Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Мультидисциплінарні академічні дослідження і глобальні інновації» (м. Київ, 20 березня 2017 року); Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Аграрна наука та освіта Поділля» (м. Кам'янець-Подільський, 14-16 березня 2017 року); IX Міжнародній науково-практичній конференції «Формування організаційно-економічних умов ефективного функціонування АПК» (м. Мінськ, 25-26 травня 2017 року); Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції, присвяченій 45-річчю економічного факультету Подільського державного аграрно-технічного університету «Актуальні проблеми аграрної економіки: теорія, практика, стратегія» (м. Кам'янець-Подільський, 12-13 жовтня 2017 року); Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих вчених та здобувачів вищої освіти «Інформаційна підсистема бухгалтерського обліку як складова управління АПК» (м. Кам'янець – Подільський, 17 травня 2018 року).

**Публікації.** Основні положення дисертаційного дослідження викладені в 26 наукових працях (з них 18 – одноосібних) загальним обсягом 9,29 друк. арк., з



яких особисто автору належить 8,27 друк. арк., 9 статей опубліковано у наукових фахових виданнях України обсягом 5,3 друк. арк., з яких 4 статті у наукових фахових виданнях України, включених до міжнародних наукометричних баз даних обсягом 2,36 друк. арк.; розділ у колективній монографії обсягом 0,83 друк. арк.; 2 статті у наукових виданнях іншої держави обсягом 0,7 друк. арк. (внесок автора – 0,49 друк. арк.); 15 тез наукових конференцій обсягом 2,07 друк. арк. (внесок автора – 1,74 друк. арк.).

**Структура та обсяг роботи.** Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації складає 255 сторінок комп'ютерного тексту, з яких основна частина становить 179 сторінок. Робота містить 51 таблицю, 17 рисунків, 18 додатків, список використаних джерел налічує 216 найменувань.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність дисертаційної роботи, зазначено її зв'язок із напрямками наукових досліджень Подільського державного аграрно-технічного університету, окреслено мету та основні завдання, визначено об'єкт, предмет, методи дослідження, відображено наукову новизну, практичне значення отриманих результатів і особистий внесок здобувача, наведено дані щодо апробації результатів дослідження та публікацій за темою.

У першому розділі «**Наукові засади формування стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств**» узагальнено та поглиблено теоретичну сутність економічних понять «стратегічне управління», «стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств», висвітлені ключові характеристики стратегічного управління підприємством та систематизовані наукові основи дослідження розвитку підприємств, а також розкриті теоретико-методичні підходи до впровадження та оцінки стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств.

У дисертації наголошується, що стратегічне управління сільськогосподарським підприємством слід розглядати як проактивний стиль управління, що ґрунтується на баченні майбутнього стану сільськогосподарського підприємства з урахуванням змін зовнішнього середовища, особливостей формування аграрного сектору економіки, реалізації власної бізнес-стратегії, яка забезпечує ефективне використання власних ресурсів, привласнення недоступних конкурентам економічних переваг та виживання в довгостроковій перспективі. Таке визначення акцентує увагу на підприємницькому аспекті, комплексному узгодженні змісту, процесу та контексту стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств.

Завдяки застосуванню системного і процесного підходів у дисертаційній роботі обґрунтовано доцільність визначення організаційного розвитку як процесу удосконалення формальних (організаційна структура управління; організаційне регламентування, організація праці тощо) і неформальних складових організаційної діяльності (організаційна культура, система розвитку, мотивація й стимулювання праці персоналу тощо).

Досвід формування і функціонування системи стратегічного управління розвитком у сільськогосподарських підприємствах України демонструє ряд суттєвих обмежень і ускладнень, серед яких динамічність змін у зовнішньому середовищі,

відсутність стратегічного бачення розвитку підприємства, невідповідність кадрів, слабка володіння інструментарієм стратегічного управління тощо, що знижують його ефективність та потребують комплексного дослідження та підходу до вирішення (рис. 1).



Рис. 1. Чинники, що обмежують впровадження стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств

Поряд з цим, розкриваючи методичні засади проведення досліджень щодо оцінювання рівня стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств, систематизації напрацювань окремих авторів щодо групування та переліку показників оцінки стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств, у дисертації виділено шість груп показників, а саме: показники ефективності виробничо-господарської діяльності, якості продукції; наявності і ефективності використання виробничих ресурсів; операційної діяльності; ефективності системи менеджменту, рівня інноваційно-інвестиційної діяльності.

У другому розділі «Оцінка стану стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств» здійснено системний аналіз факторів та тенденцій розвитку сільськогосподарських підприємств області, висвітлені результати дослідження стану та ефективності стратегічного управління в практиці діяльності сільськогосподарських підприємств, здійснено оцінку стратегічного потенціалу розвитку сільськогосподарських підприємств області.

На основі здійсненого в дисертації аналізу було виявлено сукупність чинників розвитку сільськогосподарських підприємств (техніко-технологічні, організаційно-економічні, соціальні та екологічні), які запропоновано розглядати як пріоритетні напрями їх стратегічного управління. Проведений аналіз дозволив виділити пріоритетні напрями стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств: розвиток сільськогосподарської обслуговуючої кооперації; розробка адаптивних механізмів державної підтримки сільськогосподарських підприємств відповідно до етапів їх розвитку; підвищення інвестиційної привабливості та активізація інноваційної діяльності суб'єктів господарювання в аграрному секторі

економіки; удосконалення внутрішньогосподарських економічних механізмів, побудованих на принципах самостійності, самоокупності та самофінансування структурних підрозділів; розвиток персоналу та формування організаційної культури демократичного типу; запровадження і розвиток системи стратегічного управління підприємством.

Дослідження автора дозволили уточнити закономірності розвитку сільськогосподарських підприємств Хмельницької області за період 2012–2016 рр., зокрема: зростання виробництва валової продукції сільського господарства (на 26,6 %); рослинництва (на 30,4 %); тваринництва (на 11,4 %); виробництва валової продукції з розрахунку на одного середньорічного працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві (на 17,4 %); прибутку з розрахунку на 1 середньорічного працівника (на 201,3 %) та 1 га сільськогосподарських угідь (на 158,2 %); рівня рентабельності виробництва (всього на 11,9 в.п., в тому числі галузі рослинництва – на 24,3 в.п.; зниження рівня рентабельності виробництва в галузі тваринництва – на 48,6 в.п.) (табл. 1).

Таблиця 1

**Виробничо-економічні показники розвитку  
сільськогосподарських підприємств Хмельницької області**

Показники	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	Відхилення 2016 р. від 2012 р.	2016 р. у % до 2012 р.
Посівні площі с.-г. культур, тис. га	1111,5	1138,7	1123,2	1130,3	1153,2	41,7	103,8
Урожайність зернових і зернобобових, ц	46,5	52,6	65,2	56,3	61,3	14,8	131,8
Поголів'я ВРХ, тис. гол	84,4	78,3	73,6	73,5	71,7	-12,7	85,0
Продуктивність корів, кг	4774	4804	5493	5617	5789	1015	121,3
Середньооблікова кількість штатних працівників с.-г. підприємств, чол.	21830	20729	21734	21734	19180	-2650	87,9
Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників, грн.	2061	2413	2762	3226	3823	1762	185,5
Валова продукція сільського господарства (у постійних цінах 2010 р.), млн грн	5956,8	6626,6	8340,0	7053,4	7540,3	1583,5	126,6
Рослинництва	4755,1	5047,7	6578,8	5395,5	6201,1	1446	130,4
Тваринництва	1201,7	1578,9	1761,2	1657,9	1339,2	137,5	111,4
Виробництво валової продукції сільського господарства (у пос- тійних цінах 2010 р.) в розра- хунку на одного середньо- річного працівника, тис. грн	272,9	319,7	383,7	324,5	393,1	120,3	144,1
Прибуток від реалізації с.-г. продукції, млн грн	1355,3	471,4	865,0	3052,1	3587,9	2232,6	264,7
Прибуток з розрахунку на: 1 середньорічного працівника, грн	62084,3	22741,1	39799,4	140429,7	187064,7	124980,3	301,3
1 га с.-г. угідь, грн.	22,79	59,43	54,6	56,66	59,12	36,22	258,2
Рівень рентабельності с.-г. продукції, %	24,9	14,8	48,3	36,3	36,8	11,9	-
у т. ч. продукції рослинництва	17,2	3,3	40,2	39,5	41,5	24,3	-
продукції тваринництва	57,6	53,7	76,8	10,6	9,0	-48,6	-
Частка ринку, %:							
зернові та зернобобові	4,2	3,8	4,0	4,0	4,7	0,5	-
цукрові буряки	6,7	7,6	8,1	10,9	11,3	4,6	-
соняшник	1,0	0,8	1,0	0,9	2,5	1,5	-
м'ясо (у забійній масі)	2,3	2,7	3,5	2,7	2,8	0,5	-
молоко	4,1	4,3	4,9	5,1	5,7	0,6	-
яйця	8,5	13,2	13,6	0,4	6,8	-1,7	-

Проведений аналіз та групування методичних підходів до оцінки стратегічного управління в сільськогосподарських підприємствах дозволили обрати саме ті, які найкращим чином сприятимуть визначенню існуючого конкурентного статусу та розкриттю потенційних можливостей його розвитку. Серед них удосконалені методичні підходи на основі SWOT- та PEST-аналізу діяльності сільськогосподарських підприємств, які дозволили виявити сильні та слабкі сторони, загрози та можливості, зв'язок між ними в певних умовах, що дає можливість обґрунтувати стратегію їх розвитку.

За проведеним дослідженням стратегічних компетенцій управлінського персоналу отримано висновок, що рівень розвитку управлінської діяльності на підприємстві залежить від рівня розвитку особистісного потенціалу працівників системи стратегічного управління. У роботі для комплексної оцінки цього потенціалу були обрані такі критерії: здатність працівників системи управління до роботи в цій сфері; рівень задоволення їх особистих потреб; схильність до прийняття самостійних рішень у нестандартних ситуаціях; володіння засобами ділового спілкування; ініціативність.

Встановлено, що формування й реалізація стратегічного потенціалу розвитку сільськогосподарських підприємств забезпечується за рахунок адаптованих до місцевих умов систем ведення господарства, машин, землеробства; відповідності виробничої потужності підприємств стратегічними цілям у сфері виробництва, впровадження досягнень селекції і насінництва, удосконалення організації виробництва і праці; використання прогресивних інформаційних технологій в системі внутрішньогосподарського планування, обліку, звітності та оперативного управління виробництвом.

Дослідження ефективності реалізації стратегії сільськогосподарських підприємств базувалося на визначенні тенденцій та показників ефективності управління в розрізі підприємства в цілому та його структурних підрозділів, а також стратегічного потенціалу його розвитку, який включає внутрішні і зовнішні можливості підприємства, які забезпечують конкурентоспроможність підприємства в довгостроковому періоді.

Інтегральна рейтингова оцінка рівня розвитку сільськогосподарських підприємств здійснювалася з використанням показників забезпеченості ресурсами та ефективності виробничо-господарської діяльності, що дозволило виявити тенденції формування і функціонування сільськогосподарських підприємств Хмельницької області та обґрунтувати напрями їх розвитку на довгострокову перспективу.

У третьому розділі **«Пріоритетні напрями стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств»** здійснено обґрунтування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств в умовах невизначеності ринкового середовища, обґрунтовано напрями підвищення якості реалізації функцій стратегічного управління розвитком підприємств, визначені пріоритетні напрями стратегічного планування та складові механізму стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств.

Запропонований у дисертації концептуальний підхід до організації стратегічного управління розвитком сільськогосподарського підприємства передбачає обґрунтування та реалізацію національної стратегії сталого розвитку

аграрного сектору, основні положення якої повинні бути адаптовані до потреб і особливостей розвитку областей, районів, конкретних підприємств. За результатами комплексної рейтингової оцінки економічного розвитку сільськогосподарських підприємств здійснено групування та застосовано диференційований підхід до обґрунтування відповідних стратегії їх розвитку (табл. 2).

Таблиця 2

**Базові стратегії і пропозиції щодо подальшого розвитку досліджуваних сільськогосподарських підприємств Хмельницької області**

Рейтинг	Групи підприємств	Базові стратегії	Пропозиції
< 0	СТОВ «ВНПГ пС» –агрофірма «Маяк» Полонського району, ТОВ «Оболонь Агро» Чемеровецького району, ТОВ «Відродження» смт. Дунаївці, ТОВ НВА «Перлина Поділля» Білогірського району, СТЗОВ «ВФ «Гуменецьке» Кам'янець-Подільського району	<i>Стратегія реструктуризації:</i> - скорочення частки ринку; - поступове закриття неприбуткових виробництв; - скорочення витрат; - мінімальні капіталовкладення; - коротко- та довгострокова реструктуризація.	Необхідна негайна реструктуризація. Підприємство потребує розробки нового організаційного проекту, зміни принципів управління, залучення консультантів. Слід сконцентрувати увагу на впровадженні інновацій та залученні висококваліфікованої команди менеджерів для їх реалізації.
0-1	ВК «Іскра-2007» Кам'янець-Подільського району, СТЗОВ «Гарант» Кам'янець-Подільського району, ТОВ «ім. Б. Хмельницького» Дунаєвецького району, ТОВ «Святець» Теофіпольського району	<i>Стратегія стабілізації:</i> - захист наявної частки ринку; - підвищення прибутковості; - збільшення обсягів реалізації; - підтримка виробничого потенціалу підприємств на досягнутому рівні; - пошук резервів підвищення ефективності виробництва.	Необхідна зацікавленість працівників всіх рівнів у підвищенні конкурентоспроможності підприємства та нарощуванні його ресурсного потенціалу. Доцільно звернути увагу на удосконалення організаційної та управлінської структури.
>1	СТОВ «Колос» Красилівського району, СВК «Летава» Чемеровецького району, ПОП «Колос» Ярмолинецького району, ТОВ «Козацька долина 2006» Дунаєвецького району, СТОВ АФ «Нефедівське» Кам'янець-Подільського району, ТОВ «Агропартнер-1» Красилівського району	<i>Стратегія розвитку:</i> - розвиток ринку та розширення його меж; - підвищення якості продукції за рахунок впровадження нових технологій; - диверсифікація виробництва; - вертикальна та горизонтальна інтеграція; - експорт продукції.	Підприємство здатне успішно вирішувати свої проблеми, динамічно розвиватись та ефективно використовувати додаткові ресурси та нові можливості, впроваджувати інновації.

З метою виявлення ключових характеристик керівників, реалізація яких сприяє кваліфікованому виконанню функцій стратегічного управління розвитком підприємства, була здійснена оцінка найбільш значущих особистих, ділових, професійних характеристик керівників.

Практичне застосування принципів стратегічного планування має на меті забезпечення результативності діяльності підприємства і формування його нових конкурентних переваг, що передбачає обґрунтування ефективної стратегії їх розвитку. Застосування матриць портфельного аналізу БКГ та економіко-математичної моделі планування оптимального розміщення посівів сільськогосподарських культур дозволило обґрунтувати стратегічні пріоритети розвитку окремих напрямів діяльності досліджуваних сільськогосподарських підприємств.

У разі дотримання запропонованих структур посівних площ та використання технології вирощування підприємства-лідера ТОВ «Козацька долина 2006» Дунаєвецького району, досліджувані підприємства зможуть досягти показників ефективності виробництва зерна, поданих у табл. 3.

**Результати економіко-математичного моделювання структури посівних площ вибірки  
сіськогосподарських підприємств Хмельницької області**

Показники	ТОВ «ім. Б. Хмельницького» Дунаєвського району			СТОВ аграрна фірма «Нефедівське» Кам'янець-Подільського району			ВК «Іскра-2007» Кам'янець-Подільського району		
	фактичні	за результатами оптимізації	відхилення, +/-	фактичні	за результатами оптимізації	відхилення, +/-	фактичні	за результатами оптимізації	відхилення, +/-
Урожайність з 1 гектара, ц	59,4	82,0	в 1,4 рази	35	82	в 2,3 рази	57,3	82	в 1,4 рази
Площа посіву зернових, га	545,0	545,0	0	690	690	0	540	540	0
Виробнича собівартість 1 ц, грн.	283,1	304,5	21,4	232,8	304,5	71,7	271,3	304,5	33,2
Реалізація зернових і зернобобових, ц:									
на переробку населенню	–	–	–	–	–	–	15272	31797,0	16525,0
на ринку	3770	3770,0	0,0	–	–	–	–	–	–
за іншими каналами (сівба)	26764	37373,5	10609,5	14617	53799,0	39182,0	–	–	–
на годівлю	812,0	1362,5	550,5	2081	1725,0	-356,0	2371	1350,0	-1021,0
Дохід від реалізації (за цінами 2017 року), тис. грн, всього:	2184,0	2184,0	0,0	1056	1056,0	0,0	11133	11133,0	0,0
в т.ч. за каналами:									
на переробку населенню	–	–	–	–	–	–	5171,1	10766,5	5595,4
на ринку	1070,7	1276,5	205,8	–	–	–	–	–	–
за іншими каналами (сівба)	8703,7	12654,7	3951,0	4589,7	18216,3	13626,6	–	–	–
на годівлю	224,9	461,3	236,4	469,5	584,1	114,6	802,8	457,1	-345,7
Чистий прибуток від реалізації, тис. грн	604,97	739,50	134,53	238,2	357,6	119,3	3769,6	3769,6	0,0
	1441,0	1525,3	84,2	-324,7	1931,1	2255,8	1349,6	1511,3	161,7

У дисертації обґрунтована схема етапів стратегічного планування розвитку сільськогосподарських підприємств, орієнтованого на забезпечення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Дану схему доповнено набором методів управління, що дозволило сформулювати ряд заходів посилення мотиваційної спрямованості, виявлення та усунення слабких сторін, встановлення та досягнення ключових факторів успіху, що розробляються керівництвом підприємства з метою реалізації стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства.

У роботі наголошується на тому, що вагомими факторами ефективної реалізації механізму стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств є компетентнісний підхід в управлінні персоналом; корпоративна культура; ресурсозабезпеченість; мотивація управлінського персоналу, що її реалізовуватиме (рис. 2).



Рис.2. Механізм стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств

Визначені складові механізму стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств мають передбачати реалізацію завдань організаційного, економічного, стратегічного та тактичного характеру, а саме: забезпечення довгострокової прибутковості підприємства за рахунок реалізації ефективної конкурентної стратегії; інвестування у нові конкурентні переваги; розробка багатоваріантних стратегій в контексті різного рівня невизначеності і нестабільності зовнішнього середовища; обмежене використання стратегії мінімізації витрат з огляду на високу ймовірність втрати якості продукції; формування поточної стратегії й аналіз структури виробництва з врахуванням місії, фінансового забезпечення, фактора часу, кваліфікації персоналу, гармонійного поєднання інтересів власників, вищого керівництва та персоналу підприємств.

## **ВИСНОВКИ**

У дисертаційному дослідженні відображені теоретичні узагальнення та запропоновані науково-методичні підходи і практичні рекомендації щодо розв'язання важливої науково-прикладної задачі стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств, що забезпечить зміцнення конкурентної позиції сільськогосподарських товаровиробників, а також сприятиме розв'язанню проблем продовольчої безпеки та розвитку аграрного потенціалу країни. Отримані наукові результати дають підстави для наступних висновків.

1. Стратегічне управління запропоновано розглядати як проактивний стиль управління, що ґрунтується на баченні майбутнього стану сільськогосподарського підприємства з урахуванням змін зовнішнього середовища, особливостей формування аграрного сектору економіки, реалізації власної бізнес-стратегії, яка забезпечує ефективне використання власних ресурсів, привласнення недоступних конкурентам економічних переваг та виживання в довгостроковій перспективі. Таке визначення акцентує увагу на підприємницькому аспекті, комплексному узгодженні змісту, процесу та контексту стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств.

2. Дослідження існуючих теоретичних положень та визначень організаційного розвитку дозволило виокремити три погляди на його змістовну наповненість, а саме, як процес, який зорієнтований на вирішення проблем організації за допомогою використання результатів наукових досліджень; процес, основною складовою якого є організаційне проектування; процес навчання та коучингу, метою яких є підготовка та перепідготовка персоналу, як найважливішої складової розвитку організацій. У даному контексті обґрунтовано доцільність визначення організаційного розвитку як процесу удосконалення формальних (організаційна структура управління, організаційне регламентування, організація праці тощо) і неформальних складових організаційної діяльності (організаційна культура, система розвитку, мотивації й стимулювання праці персоналу).

3. Алгоритм стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств являє собою складну систему, яка ґрунтується на процесному, ситуаційному і системному підходах, що має враховувати значні ускладнення, які зумовлені особливостями сільського господарства. Ключовими складовими розробки стратегії розвитку є оцінка зовнішніх факторів і потенціалу внутрішніх ресурсів, що слугує підґрунтям для визначення стратегічних цілей і завдань сільськогосподарського підприємства. При розробці стратегічних рішень



здійснюється оцінка варіантів розроблених стратегій розвитку, а також вибір найбільш ефективної стратегії. У практиці сучасних сільськогосподарських підприємств доцільним є використання шести груп показників оцінки рівня стратегічного управління розвитком (показники ефективності виробничо-господарської діяльності, якості продукції, наявності і ефективності використання виробничих ресурсів, операційної діяльності, ефективності системи менеджменту, рівня інноваційно-інвестиційної діяльності).

4. На основі здійсненого в дисертації аналізу було виявлено сукупність чинників розвитку сільськогосподарських підприємств (техніко-технологічні, організаційно-економічні, соціальні та екологічні). Проведений аналіз дозволив виділити пріоритетні напрями стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств: розвиток сільськогосподарської обслуговуючої кооперації; розробка адаптивних механізмів державної підтримки сільськогосподарських підприємств відповідно до етапів їх розвитку; підвищення інвестиційної привабливості та активізація інноваційної діяльності суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки; удосконалення внутрішньогосподарських економічних механізмів, побудованих на принципах самостійності, самоокупності та самофінансування структурних підрозділів; розвиток персоналу та формування організаційної культури демократичного типу; запровадження і розвиток системи стратегічного управління підприємством.

5. Проведені дослідження виявили можливості удосконалення методичних підходів на основі SWOT- та PEST-аналізу діяльності сільськогосподарських підприємств, які дозволили виявити сильні та слабкі сторони, загрози та можливості, зв'язок між ними в певних умовах, що дає можливість обґрунтувати стратегію їх розвитку. За проведеним дослідженням стратегічних компетенцій управлінського персоналу отримано висновок, що рівень розвитку управлінської діяльності на підприємстві залежить від рівня розвитку особистісного потенціалу працівників системи стратегічного управління. У роботі для комплексної оцінки цього потенціалу були обрані такі критерії: здатність працівників системи управління до роботи в цій сфері; рівень задоволення їх особистих потреб; схильність до прийняття самостійних рішень у нестандартних ситуаціях; володіння засобами ділового спілкування; ініціативність.

6. Дослідження ефективності реалізації стратегії сільськогосподарських підприємств базувалося на визначенні тенденцій та показників ефективності управління в розрізі підприємства в цілому, структурних підрозділів, а також стратегічного потенціалу його розвитку. Розрахунок інтегральної рейтингової оцінки рівня розвитку сільськогосподарських підприємств здійснювався з використанням показників забезпеченості ресурсами та ефективності виробничо-господарської діяльності, що дозволило виявити тенденції формування і функціонування сільськогосподарських підприємств Хмельницької області та обґрунтувати напрями їх розвитку на перспективу.

7. Запропонований концептуальний підхід до організації стратегічного управління розвитком сільськогосподарського підприємства передбачає обґрунтування та реалізацію національної стратегії сталого розвитку аграрного сектору, основні положення якої повинні адаптуватися до потреб і особливостей розвитку областей, районів, конкретних підприємств. За результатами комплексної

рейтингової оцінки економічного розвитку сільськогосподарських підприємств здійснено групування та застосовано диференційований підхід до обґрунтування відповідних стратегій їх розвитку. Встановлено, що для господарств першої групи необхідна стратегія реструктуризації, яка забезпечує пошук шляхів виходу з кризової ситуації, стабілізацію економічного становища та перехід до іншої базової стратегії. Друга група підприємств «послідовників лідерів» для досягнення беззбиткового виробництва потребує застосування стратегії стабілізації, яка включає маркетингові заходи вирівнювання обсягів продажу, прибутку тощо з подальшим зростанням ринкової частки. Підприємства третьої групи можна вважати «лідерами», проте незважаючи на успішне функціонування, їм необхідна розробка стратегії розвитку й утримання конкурентних переваг.

8. З метою виявлення ключових характеристик керівників, реалізація яких сприяє кваліфікованому виконанню функцій стратегічного управління розвитком підприємства, була здійснена оцінка найбільш значущих особистих, ділових, професійних характеристик керівників. З урахуванням вищевикладеного, реалізація якостей керівництва в процесі трудової діяльності під впливом чинників мотивації та навчання обумовлює якість реалізації функцій стратегічного управління розвитком підприємств. Враховуючи те, що якість виконання функцій управління сприяє як підвищенню показників якості продукції, так й удосконаленню взаємодії керуючої та керованої підсистем, наголошується на тому, що сучасний керівник сільськогосподарського підприємства повинен мати фундаментальну управлінську та економічну підготовку, знання господарського права та навички соціальної психології.

9. Практичне застосування стратегічного планування має на меті забезпечення результативності діяльності підприємства і формування його нових конкурентних переваг, що передбачає обґрунтування ефективної стратегії їх розвитку. Застосування матриць портфельного аналізу БКГ та економіко-математичної моделі планування оптимального розміщення посівів сільськогосподарських культур дозволило обґрунтувати стратегічні пріоритети розвитку окремих напрямів діяльності досліджуваних сільськогосподарських підприємств. Розроблена схема етапів стратегічного планування розвитку сільськогосподарських підприємств, яка орієнтована на забезпечення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі, та механізм стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств забезпечать досягнення довгострокової прибутковості підприємства за рахунок реалізації ефективної конкурентної стратегії та гармонійного поєднання інтересів власників, вищого керівництва і персоналу підприємств.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### Монографія:

1. Белко І.А. Стратегічне планування на засадах формування і підтримки конкурентоспроможності аграрних підприємств. Соціально-економічний та технічний розвиток підприємств: проблеми, рішення, оцінка ефективності. Дніпропетровськ, 2016. С. 288-302 (0,83 друк. арк.).

**Статті у наукових фахових виданнях України та у виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз даних:**

2. Белко І.А. Стратегія розвитку аграрних підприємств в умовах невизначеності ринкового середовища. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. Вип. 9, ч. 1. С. 73-77 (0,62 друк. арк.).
3. Белко І.А. Теоретико-методичні засади оцінки розвитку підприємства. *Науковий вісник Харківського національного аграрного університету, Серія «Економічні науки»*. 2015. Вип. 1. С. 210-220 (0,62 друк. арк.).
4. Белко І.А. Обґрунтування стратегії розвитку сучасного аграрного підприємства. *Збірник наукових праць ПДАТУ*. 2015. Вип. 23, Т. 1. С. 354-365 (0,58 друк. арк.).
5. Белко І.А. Удосконалення структури управління підприємством як складова його розвитку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. Вип. 12, Ч. 1. С. 72-76 (0,62 друк. арк.).
6. Белко І.А. Стан розвитку аграрних підприємств Хмельницької області. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2016. Вип.1 (47). Том 2. С. 344-350 (включено до *Index Copernicus*) (0,62 друк. арк.).
7. Белко І.А. Управління якістю продукції в системі стратегічного управління підприємством. *Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка»*. 2016. Вип. 2. Т. 21. С. 69-73 (включено до *Index Copernicus*) (0,62 друк. арк.).
8. Белко І.А. Теоретичні засади і практичні підходи до розвитку стратегічного управління в підприємствах. *Науково-теоретичний журнал «Європейський журнал економіки та менеджменту»*. 2017. Вип. 2. С. 45-54 (включено до *Index Copernicus*) (0,62 друк. арк.).
9. Белко І.А. Організаційний розвиток: теоретико-методичні аспекти та перспективи впровадження в підприємствах. *Міжнародний науковий журнал "Економічний дискурс"*. 2017. Вип. 1. С. 23-32 (включено до *Index Copernicus*) (0,50 друк. арк.).
10. Белко І.А. Проблеми впровадження стратегічного управління розвитком аграрних підприємств Хмельниччини. *Міжнародний науково-виробничий журнал «Економіка АПК»*. 2018. № 4. С. 106-111 (включено до *Index Copernicus*) (0,50 друк. арк.).

**Публікації у науковому виданні іншої держави:**

11. Чикуркова А.Д., Белко І.А. Сущность, предпосылки возникновения и развития стратегического управления на предприятиях. *Научный вестник Кагульского Государственного университета им. Б. П. Хашдеу. Серія «Економіка»*. № 2(12). Кагул, 2014. С. 119-126 (0,41 друк. арк.). *Автором узагальнені визначення стратегічного управління та досліджені передумови його розвитку – 0,3 друк. арк.*
12. Чикуркова А.Д., Белко І.А. Current status and development of agribusiness in Ukraine. *Buletinul Științific al Universității de Stat „Bogdan Petriceicu Hasdeu» din Cahul / (ediție semestrială)*. Seria „Științe Economice». Cahul, Republica Moldova. 2015. № 2(14). Р. 31-35 (0,29 друк. арк. *Автором систематизовані методичні підходи до формування конкурентного статусу сільськогосподарських підприємств – 0,19 друк. арк.*

13-27. Тези доповідей на науково-практичних конференціях (2,07 друк. арк., з них особисто автору належить 1,74 друк. арк).

### АНОТАЦІЯ

**Белко І.А. Стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Подільський державний аграрно-технічний університет, Кам'янець-Подільський, 2018.

У дисертаційній роботі узагальнено та поглиблено теоретичну сутність економічних понять «стратегічне управління», «стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств». Висвітлені ключові характеристики стратегічного управління підприємством та систематизовані наукові основи дослідження розвитку підприємств, а також розкриті теоретико-методичні підходи до впровадження та оцінки стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств.

Здійснено системний аналіз факторів та тенденцій розвитку сільськогосподарських підприємств області. Висвітлені результати дослідження стану та ефективності стратегічного управління в практиці діяльності сільськогосподарських підприємств. Здійснено оцінку стратегічного потенціалу розвитку сільськогосподарських підприємств області.

Проведено обґрунтування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств в умовах невизначеності ринкового середовища. Обґрунтовані напрями підвищення якості реалізації функцій стратегічного управління розвитком підприємств, визначені пріоритетні напрями стратегічного планування та складові механізму стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств.

**Ключові слова:** стратегічне управління, стратегія, сільськогосподарське підприємство, розвиток, оцінка, стратегічний потенціал розвитку, ринкове середовище, управлінська праця, рентабельність, прибуток, компетентності, стратегічне планування.

### АННОТАЦИЯ

**Белко И.А. Стратегическое управление развитием сельскохозяйственных предприятий. - На правах рукописи.**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – Экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Подольский государственный аграрно-технический университет, Каменец-Подольский, 2018.

Обобщено и углублено теоретическую сущность экономических понятий «стратегическое управление», «стратегическое управление развитием сельскохозяйственных предприятий». Освещены ключевые характеристики стратегического управления и систематизированы научные основы исследования развития предприятий, а также раскрыты теоретико-методические подходы к внедрению и оценке стратегического управления развитием сельскохозяйственных предприятий.

Осуществлен системный анализ факторов и тенденций развития сельскохозяйственных предприятий области, освещены результаты исследования состояния и эффективности стратегического управления в практике деятельности сельскохозяйственных предприятий. Проведена оценка стратегического потенциала развития сельскохозяйственных предприятий.

Предложены научные основы обоснования стратегии развития сельскохозяйственных предприятий в условиях неопределенности рыночной среды. Обоснованы направления повышения качества реализации функций стратегического управления развитием предприятий. Определены приоритетные направления стратегического планирования, составляющие механизма стратегического управления развитием сельскохозяйственных предприятий.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, стратегия, сельскохозяйственное предприятие, развитие, оценка, стратегический потенциал развития, рыночная среда, управленческий труд, рентабельность, прибыль, компетентности, стратегическое планирование.

### ABSTRACT

**Belko I.A. Strategic management of agrarian enterprises development.** - Manuscript.

Thesis for candidate degree in economic sciences, specialty 08.00.04 – Economics and management of the enterprises (according to the types of economic activity). – State Agrarian and Engineering University in Podilya, Kamianets-Podilskyi, 2018.

The algorithm of strategic management of the development of agricultural enterprises is a complex system based on process, situational and system approaches, which should take into account the considerable complications caused by the features of agriculture. In the process of strategic analysis, the organization's management evaluates the external factors and the potential of internal resources, which serves as the basis for determining the strategic goals and objectives of the agricultural enterprise. When developing strategic decisions, an assessment of the options developed strategies, as well as the choice of the most effective strategy. In the event of significant changes in external factors that directly affect the activities of the agricultural enterprise, as well as changes in its internal capacity that impede the implementation of a pre-planned strategy, the management makes adjustments to the strategic management algorithm at the required stages. In the practice of modern agricultural enterprises, it is expedient to use six groups of indicators for assessing the level of strategic development management (performance indicators of production and economic activity, product quality, availability and efficiency of resource use, operational activity, management system efficiency, level of innovation and investment activity).

The conducted analysis allowed to highlight the priority directions of development of agricultural enterprises: development of agricultural servicing cooperation; development of adaptive mechanisms of state support of agricultural enterprises in accordance with the stages of their development; increase of investment attractiveness and activation of innovative activity of business entities in the agrarian sector of the economy; increasing the availability of bank loans by further reducing them; expanding volumes and simplifying the mechanism of state support for agricultural production; Improvement of domestic economic mechanisms, built on the principles of autonomy, self-sustainability

and self-financing of structural units; development of personnel and the formation of an organizational culture of a democratic type; introduction and development of the system of strategic enterprise management.

Methodological approaches based on SWOT- and PEST-analysis of agricultural enterprises have been improved, which allowed to identify the strengths and weaknesses, threats and opportunities, and the relationship between them under certain conditions, which makes it possible to substantiate the strategy of their development. According to the research carried out by the strategic competencies of management personnel, it is concluded that each team has its own peculiarities of this potential on the one hand, and, on the other, there are such common characteristics as the desire to increase the efficiency of their activities, to develop creativity, initiative and entrepreneurship.

The proposed conceptual approach to the organization of strategic management of agricultural enterprise development implies the substantiation and implementation of the national strategy for the sustainable development of the agrarian sector, the main provisions of which must be adapted to the needs and characteristics of the development of regions, regions, and specific enterprises. Based on the results of a comprehensive rating assessment of the economic development of agricultural enterprises, groupings have been carried out and a differentiated approach has been applied to substantiate the relevant strategies for their development.

In order to identify the key characteristics of managers, the implementation of which contributes to the skilled performance of the functions of strategic management of enterprise development, an assessment was made of the most significant personal, business, professional characteristics of managers. Taking into account the foregoing, the implementation of the qualities of management in the process of labor activity under the influence of factors of motivation and learning determines the quality of implementation of the functions of strategic management of enterprise development.

Practical application of strategic planning aims to ensure the effectiveness of the enterprise and the formation of its new competitive advantages, which provides a justification for an effective strategy for their development. The application of BCG matrices and economic and mathematical model of planning of optimal placement of agricultural crops allowed to substantiate the strategic priorities of development of certain areas of activity of the investigated agricultural enterprises. The scheme of stages of strategic planning of agricultural enterprises development, aimed at ensuring long-term competitiveness in the long term, and the mechanism of strategic management of agricultural enterprises development will ensure the achievement of long-term profitability of the enterprise due to the implementation of an effective competitive strategy and harmonious combination of the interests of owners, senior management and personnel of enterprises.

**Key words:** strategic management, strategy, agricultural enterprise, development, evaluation, strategic development potential, market environment, management work, profitability, profit, competence, strategic planning.