

Р. В. Кутузов
М. Б. Дацюк-Томчук
М. Ю. Власюк

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ З ВРАХУВАННЯМ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОЇ ГНУЧКОСТІ

В статті узагальнені теоретичні положення економічного механізму стратегічного управління аграрними підприємствами. Розглянуті особливості, сучасні тенденції, застосування нових методів, систем і підходів до стратегічного управління. Здійснено оцінку ефективності стратегічного управління на аграрних підприємствах.

Детально обґрунтовані основні складові стратегічного управління підприємствами, з врахуванням потреб до динамічної зміни основних моделей та стратегій бізнесу у відповідності до змін середовища. Проведений аналіз стану і сучасних тенденцій розвитку стратегічної гнучкості у відповідності до змін.

Запропоновані та рекомендуються напрями розвитку стратегічного управління аграрними підприємствами в сучасних умовах, з врахуванням потреби застосування моделі стратегічної гнучкості. Визначені елементи процесу формування та механізм забезпечення стратегічної гнучкості аграрних підприємств.

Ключові слова: стратегічне управління, система стратегічного управління, аграрні підприємства, концепція стратегічного управління аграрними підприємствами, стратегічна гнучкість підприємства, модель процесу управління стратегічною гнучкістю аграрного підприємства.

DOI 10.34079/2226-2822-2024-14-28-34-43

Постановка проблеми. Метою діяльності переважної більшості підприємств в ринковому середовищі є досягнення та подальше збереження його позицій на ринку при одночасному максимально можливому підвищенні його капіталізацій та рівня прибутковості.

Ефективна робота підприємства залежить від його спроможності адаптувати власну бізнес-модель обставин, змін, які можуть становити загрозу бізнесу підприємства і, на нашу думку, скласти вагомий роль у визначенні конкурентних стратегічних переваг та максимізації прибутку.

В умовах реалій економіки України, військової агресії РФ, механізми стратегічного управління більшістю аграрних підприємств знаходиться на стадії розробки в теоретичній площині. Вітчизняні та зарубіжні фахівці вважають, що український ринок вступив у стадію, коли відсутність сформованої стратегії заважає підприємствам будувати перспективи розвитку. Блискавичні зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ стимулюють потреби застосування нових методів, систем і підходів до стратегічного управління, вимагають врахування потреб гнучкості у відповідності до змін.

Однією з причин неефективного управління підприємствами, зокрема й аграрними, є проблеми сформовані історичними чинниками, які проявляються у невідповідності структури і параметрів існуючих підприємств ринковим умовам України.

Швидкі зміни зовнішнього середовища також стимулюють запровадження нових методів, систем і підходів до управління. У даний час більшість вітчизняних підприємств працюють у середовищі, що швидко змінюється та важко перебудовується, отже, потребують використання у практичній діяльності методів стратегічного управління.

Забезпечення ефективного функціонування підприємства залежить від ефективності стратегічного управління їм, з врахуванням мінливості зовнішнього та внутрішнього середовищ. Формування можливостей щодо трансформацій бізнесових моделей завчасно, а не як реакції на зміни, передбачає стратегічну гнучкість в межах системи стратегічного управління.

Стратегічна гнучкість розглядається не як можливість реагувати у кризові явища, а як постійна здатність до стратегічного передбачення та адаптації до змін. Актуальність зазначених питань зумовили вибір теми статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Здійснені дослідження передбачають розвиток наукових положень у сфері стратегічного управління аграрними підприємствами, та проблем управління їх стратегічною гнучкістю. Дані питання характеризувалися у роботах наступних вітчизняних вчених, таких як: В. Богачов, В. Гончаров, С. Кваша, В. Кравець, К. Михайлова, Г. Осовська, П. Саблук, В. Ткаченко, О. Шатілова та ін.

Теоретичні та методичні аспекти стратегічного підходу в управлінні підприємствами закладені зарубіжними вченими: І. Ансоф, О.С., А. Баклі, Т. Дас., П. Друкер, Ф. Котлер, М. Портер, М. Хітт, Р. Санчес, Г. Хемел та ін.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка методичних положень, а також науково-практичних рекомендацій щодо формування системи стратегічного управління аграрними підприємствами, з врахуванням потреби в стратегічній гнучкості у відповідності до реалій української економіки періоду військової агресії РФ.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

– обґрунтувати теоретичні та методичні основи системи стратегічного управління з урахуванням складової по досягненню стратегічної гнучкості в діяльності аграрних підприємств;

– узагальнити семантику та категоріальність поняття «гнучкість» та механізму управління стратегічною гнучкістю підприємства

– проаналізувати функціонування системи стратегічного управління аграрними підприємствами з метою оцінки факторів, що негативно впливають на ефективність роботи аграрних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Не зважаючи на значну кількість теоретичних розробок та досліджень за фіксованою проблематикою, практична реалізація стратегічного підходу в управлінні в більшості аграрних підприємств не здійснюється. Це все свідчить про не достатню розробку проблематики, що як наслідок стримує розвиток стратегічного управління та планування діяльності аграрних підприємств. Крім вищенаведеної проблеми, вагомим є чинник недостатнього вивчення тематики стратегічного управління топ-менеджментом таких підприємств.

Процес стратегічного управління - це, логічний структурований підхід для створення ключових стратегічних орієнтирів підприємства.

Сучасні західні фахівці фіксують різні погляди на суть та природу стратегічного управління. Так, наприклад Г. Мінцберг вважає, що стратегічне управління застосовується підприємствами, готовими до революційних змін, до яких їх підштовхує динаміка зовнішнього оточення. Підприємство, що постійно трансформується, на його думку, має володіти механізмом самовизначення, тому що це і є стратегічним управлінням.

Водночас Дж. Пірс і Р. Робертсон вважають таке визначення неповним, оскільки на їхню думку предмет стратегічного управління - розробка і реалізація стратегії. Вона включає визначення місії, філософії, генеральної мети; аналізу та прогнозу середовища та конкуренції; сильних і слабких сторін підприємства; планування цілей і стратегії. Отже, стратегічне управління є набором рішень і дій з формування й виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти мети організації (Сватюк, 2014).

У свою чергу, А. Роув розглядає стратегічне управління як процес ухвалення рішень, об'єднуючий внутрішні організаційні ресурси із сприятливими можливостями, що надаються зовнішнім середовищем (Микитюк, 2017).

Д. Глейдель і С. Хаттен доповнюють визначення попередніх авторів та вважають, що стратегічне управління - це процес визначення і встановлення зв'язків організації з оточенням, що полягає у досягненні вибраних цілей і бажаного стану взаємин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє організації та її підрозділам діяти ефективно (Краснокутська, та Кабанець, 2017).

Л. Д. Ревуцкий наголошує, що суть стратегічного управління підприємством, полягає у мінімізації відхилень фактичних значень найбільш важливих параметрів управління бізнесом від нормативних значень цих параметрів (Малюта, 2016).

Вважаємо, що це одна зі складових стратегічного управління.

Проте Вілен і Хантер стверджують, що суть стратегічного управління - формування стратегії, тобто процес виведення довгострокових напрямів рухів, які, виходячи з шансів (ризиків), сильних і слабких сторін, роблять можливим розвиток. Такий процес містить формулювання місії, цілей, стратегії, політики. Реалізація стратегії ґрунтується на програмах, бюджетах, процедурах, стратегічному регулюванні та контролі. Стратегія також припускає діяльність з визначення відхилень факту від плану, аналізу їх причин і коректування (Сумець, 2021).

Вище перелічені погляди провідних фахівців відображають загальну сутність стратегічного управління без урахування особливостей галузі економіки. Варто зафіксувати що аграрна галузь має свої особливості. Саме такі особливості, так як сезонний характер господарської діяльності, довготривалий оборот капіталу, формують потребу більш детально вивчати роль і значення стратегічного управління в аграрному виробництві.

Найбільш повним вважаємо таке визначення, стратегічного управління - це сукупність заходів з попереднім аналізом сильних і слабких сторін, а також внутрішнього та зовнішнього середовища аграрного підприємства, направлених на реалізацію обґрунтовано поставлених завдань, пов'язаних з високою ефективністю діяльності даного підприємства.

Також з врахуванням реалій військової агресії РФ формується необхідність запровадження в стратегічне управління моделі стратегічної гнучкості у відповідності до мінливості зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Необхідним елементом стратегічного управління є запровадження в систему такого планування моделі стратегічної гнучкості. Умови, в яких функціонує підприємство, постійно змінюються і підприємство повинне ефективно реагувати на виклики. В зв'язку з такими потребами, необхідно створити «підсистему» стратегічної гнучкості в межах системи стратегічного управління. Така система має на меті сформулювати можливості оперативно вносити необхідні коригування до стратегічних планів, і тим самим дозволить підприємству отримати кращий результат.

Вважаємо, що саме такий підхід дозволить підвищити ефективність стратегічного планування на підприємстві.

Аналіз середовища є першочерговим, згідно порядку, процесом стратегічного управління, оскільки він забезпечує основу для визначення цілей підприємства і для розробки стратегії. Аналіз середовища передбачає як вивчення макросередовища, так й безпосередньо середовища підприємства на мікрорівні (Гордієнко, 2011, с. 8).

Аналіз макросередовища – це вивчення впливу економіки, правового регулювання та управління, політичних процесів, природного середовища і ресурсів, соціальної і культурної складової суспільства, науково-технічного і технологічного розвитку, а також інфраструктури (Гордієнко, 2011, с. 9).

Безпосереднє макросередовище аналізується, як правило, за такими компонентами, як: покупці, постачальники, конкуренти, ринок робочої сили.

Аналіз макросередовища аграрного підприємства передбачає оцінку впливу держави на діяльність галузі в цілому, й досліджуваного підприємства зокрема. Першочергово оцінюємо такі явища, як державна підтримка, державні закупівлі, інвестиційний клімат, контроль за цінами на готову продукцію, та інше. Оцінка таких детермінантів впливу дозволить науково обґрунтовано вирішити питання стратегічного управління аграрним підприємством.

Від дослідження зовнішнього середовища необхідно переходити до мікрорівня - аналізу внутрішнього середовища підприємства (організація управління, виробництво, фінанси, маркетинг, кадрова політика). Для аграрного підприємства ключовим є формування балансу між входом і виходом у процесі виробництва, а також баланс інтересів власників та працівників (принцип справедливості). Баланс інтересів визначає вектор спрямованості підприємства, який формально подається у вигляді візії, місії, цінностей та стратегічних цілей (Гордієнко, 2011, с. 10).

На нашу думку, найважливіша складова частина стратегічного управління організації - формування візії, місії та відповідних цілей з врахуванням необхідності гнучкого реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ, а також визначення та максимальна реалізація в середовищі компанії-підприємства цінностей.

У сучасних умовах господарювання, питання стратегічного управління і планування діяльності аграрних підприємств на практиці знайшли не достатнє застосування. В більшості керівники та власники агропідприємств до питань стратегічного управління ставляться формально і не застосовують сучасних методів стратегічного менеджменту.

Як показує практика, у агропідприємств недостатньо вираженою є функція контролю та інформаційна забезпеченість процесу стратегічного управління. У більшості випадків управлінські рішення ухвалюються інтуїтивно, без детального аналізу дії чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, економічного обґрунтування ефективності стратегічних альтернатив і обліку фінансових ризиків. Також відсутній взаємозв'язок і послідовність у здійсненні заходів, що унеможлиблює отримання синергетичного ефекту.

В центр уваги нової управлінської парадигми визначається ключова теза, щодо підвищення адаптивності та ефективності діяльності економічних систем у мінливому зовнішньому середовищі. Систему управління аграрним підприємством першочергово варто пріоритизувати на формування стратегічних активів підприємства з врахуванням потреби в стратегічній гнучкості, як фактору стійкості розвитку підприємства і розглядати створення та використання конкурентних переваг в контексті саме зміцнення стратегічної позиції підприємства.

Одним з ключових факторів вибору системи стратегічного управління, ефективної ситуації, виступає оцінка рівня нестабільності середовища, яка може коливатися у межах від 0,0 до 5,0.

При розрахованому рівні нестабільності зовнішнього середовища 2,5 доцільним є використання управління на основі екстраполяції, що передбачає розробку і реалізацію довгострокових планів розвитку підприємства.

При рівні нестабільності в інтервалі від 3,0 до 3,5 використовується управління на основі передбачення майбутніх змін, яке виявляємо у формі стратегічного управління та планування на основі визначення стратегічних орієнтирів підприємства.

За високого рівня нестабільності зовнішнього середовища має використовуватися управління на основі гнучких експертних оцінок. Зокрема, при рівні нестабільності 3,5 – 4,0, технологія управління на основі ранжування стратегічних задач; при рівні

нестабільності 4,0 – 4,5 – управління за слабкими сигналами; при рівні нестабільності 4,5 – 5,0 – управління в умовах стратегічних несподіванок (Шатілова, 2013).

Перехід до гнучких, а отже ефективніших у досягненні цілей систем, є об'єктивно необхідним, і значущість цієї перебудови зростатиме разом зі зростанням залежності підприємства від зовнішнього середовища, здібностей його внутрішнього потенціалу до реакції на ці зміни. При цьому, водночас, зростають вимоги як до підвищення гнучкості виробничого потенціалу, так і до підвищення гнучкості управління.

Для забезпечення адаптації до умов ринку, що швидко змінюється, підприємство має сформулювати бачення майбутнього, виходячи з позиції теперішнього, на основі якого буде розроблятися стратегія управління. Для цього окремі операції та підсистеми управління поєднуються в єдину систему стратегічного управління, головною ланкою якої стають кваліфіковані управлінці. Поряд з цим, ключовим моментом адаптації виступають неперервне навчання персоналу підприємства та посилена увага на внутрішньому та більша прозорість на зовнішньому ринках. Сам процес адаптації може бути спонтанним (реактивним), що викликаний факторами нестабільності середовища, або цілеспрямованим, що визначається стратегічним управлінням змінами.

Пристосування до зовнішнього середовища, при безперечній важливості внутрішнього середовища, має стати першочерговим завданням для підприємства та проявлятися у застосуванні удосконаленої концепції стратегічного управління підприємства.

Під концепцією управління, розуміють систему ідей, принципів та уявлень, що визначають мету існування підприємства, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємодії між окремими елементами внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу факторів зовнішнього середовища на розвиток підприємства (Шатілова, 2013).

Основою концепції стратегічного управління підприємством є стратегічне мислення. Фундаментальні положення та розробки концепції стратегічного управління знайшли своє відображення у роботах багатьох вчених.

Зокрема, Д. Шендл та К. Хатген характеризують стратегічне управління як «процес визначення та встановлення зв'язку організації з її оточенням, що полягає в реалізації обраних цілей та в спробі досягти бажаного стану взаємовідносин з оточенням шляхом розподілу ресурсів, що дозволить ефективно та результативно функціонувати організації та її підрозділам» (Schendel, and Hattch, 1972).

К. Койн та С. Субраманьям вважають, що поняття стратегічного управління із «вміння не зійти з обраного курсу» трансформувалося в процес активного неперервного управління розвитком стратегії в залежності від змін галузевих умов.

Дж. Пірс та Р. Робінсон визначають стратегічне управління як «набір рішень та дій щодо формулювання та виконання стратегій, розроблених для досягнення цілі організації» (Pearce, and Robinson, 2012).

Дж. Хіггенс наголошує, що «стратегічне управління – це процес управління, з метою здійснення місії організації шляхом управління взаємодії організації з її оточенням» (Higgins, 1983; Hill, 2005).

Стосовно визначення стратегічного управління також існують численні підходи вітчизняних науковців, зокрема З. Шершньова визначає «стратегічне управління» як реалізацію концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) організації та приводити їх у відповідність, шляхом розробки та реалізації системи стратегій («стратегічного набору») (Снітко, та Завгородня, 2021).

Проте, в умовах мінливого оточуючого середовища та жорсткої конкуренції, не існує єдиного універсального методу управління, що міг би забезпечити конкретному підприємству швидку адаптацію, оскільки його стан залежить від багатьох факторів, а саме: виробничого потенціалу підприємства, попиту на продукцію, поведінки конкурентів, стану економіки в цілому, тощо. Тому особливої актуальності набуває удосконалення старої парадигми створення стратегічної моделі бізнесу, успадкованої від попередньої індустріальної епохи, що проявляється у застосуванні концепції стратегічної гнучкості підприємства, тобто здатності до динамічної зміни основних моделей та стратегій бізнесу у відповідності до змін оточення.

У зв'язку з цим, виникає необхідність уточнення поняття «концепція управління стратегічною гнучкістю підприємства».

Концепція стратегічного управління з врахуванням моделі стратегічної гнучкості є системою теоретичних та методологічних підходів, з метою визначення суті, цілей, критеріїв, завдань та методів управління стратегічною гнучкістю підприємства в середовищі системи стратегічного управління (Шатілова, 2013).

Реалізація даної концепції має сприяти забезпеченню необхідних умов для поступової адаптації підприємства до зміни стратегічного курсу і запобіганню негативних наслідків від впливу зовнішніх факторів.

За своєю суттю, управління стратегічною гнучкістю є однією з підсистем стратегічного управління підприємством. Вичленення даної підсистеми обґрунтовується її певною автономністю і характеризується розривом мінімальної кількості зв'язків із системою (рис. 1), що ілюструє місце підсистеми управління стратегічною гнучкістю підприємства у системі стратегічного управління. Як видно з рисунка, підсистема управління стратегічною гнучкістю відповідає за процеси адаптації підприємства до мінливого ринкового середовища. Для цього здійснюється управління аналізом основних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, яке забезпечує коригування стратегічних цілей. Відповідно до аналізу факторів впливу, здійснюється пошук нових можливостей та реакція на несподіванки загрозливого характеру.

Як підсумок система управління стратегічною гнучкістю в межах ситими стратегічного управління являє собою сукупність структурних елементів підприємства, зв'язків та відносин між ними, які забезпечують реалізацію встановлених цілей з урахуванням змін у зовнішньому середовищі.

Здатність системи пристосовуватися до мінливих ринкових умов в контексті загальної стратегії підприємства забезпечується застосуванням відповідних управлінських алгоритмів, а також різними організаційно-технічними заходами щодо формування та забезпечення стратегічної гнучкості підприємства.

Управління стратегічною гнучкістю підприємства спрямоване на оптимізацію діяльності всього підприємства, яка передбачає комбінацію найбільш вигідних напрямків розвитку з урахуванням факторів зовнішнього середовища, з метою підвищення рівня конкурентоспроможності. Відповідно до цього, основним методом забезпечення стратегічної гнучкості підприємства в межах системи стратегічного управління є оптимізація структури його портфелю бізнес-напрямків.

М. Ситницький мету управління стратегічною гнучкістю визначає, як оптимізацію змін різного характеру та змісту у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства для забезпечення високих показників економічної ефективності підприємства у коротко- та довгостроковій перспективі (Ситницький, 2008).

Метою управління стратегічною гнучкістю підприємства є забезпечення ефективної адаптації підприємства до мінливих ринкових умов. Під адаптацією підприємства ми розуміємо зміну структури портфелю бізнес-напрямків підприємства у відповідності до зміни тенденцій розвитку цільового ринку.



Рисунок 1. Управління стратегічною гнучкістю підприємства в системі стратегічного управління підприємством

Джерело: (Ситницький, 2007, с. 28).

Процес управління стратегічною гнучкістю підприємства ґрунтується на технології стратегічного аналізу і являє собою сукупність циклічних управлінських дій, пов'язаних з виявленням проблем, пошуком та організацією прийняття рішень для забезпечення ефективної адаптації підприємства до змін умов середовища функціонування і складається з 4 етапів:

- 1) формулювання місії та стратегічних цілей підприємства;
- 2) дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- 3) коригування стратегічного курсу підприємства на основі оптимізації портфелю його бізнес-напрямків;
- 4) аналіз розроблених стратегічних заходів.

Виходячи з викладеного вище, основні елементи управління стратегічною гнучкістю підприємства в межах системи стратегічного управління наступні:

- безперервність та циклічність управління;
- системність та комплексність;

–гнучка адекватність систем управління підприємством зміні умов функціонування з акцентом на превентивні дії;
–своєчасність впливу на дестабілізуючі фактори зовнішнього середовища;
–раціональна точність визначення об'єктів впливу та оптимізація витрат;
–виокремлення типових проблем на підприємстві та завчасна розробка стандартних рішень для їх попередження (Шатілова, 2013).

Висновки. В реаліях мінливості ситуації в Україні, аграрним підприємствам належить враховувати необхідність формування організаційних резервів підвищення ефективності діяльності, які не пов'язані з фінансовими витратами.

Зміни в стратегічному управлінні повинні носити комплексний, багаторівневий, довготривалий, і що не менш важливо, враховувати потребу гнучкості і відповідності до мінливості середовища.

Досягнення поставлених цілей можливе тільки за умови впровадження і роботи чітко регламентованого процесу стратегічного планування, з врахуванням моделі стратегічної гнучкості, яка надасть аграрним підприємствам можливість сконцентрувати свої зусилля на вирішенні актуальних завдань і підвищенні ефективності їх роботи.

Підеумовуючи, можна узагальнити положення управління стратегічною гнучкістю підприємства в межах системи стратегічного управління аграрними підприємствами:

1) Однією з найбільш актуальних підсистем стратегічного управління є модель управління стратегічною гнучкістю, яка відповідає за процеси адаптації підприємства до мінливих ринкових умов.

2) Ключовою метою моделі управління стратегічною гнучкістю підприємства є забезпечення ефективної адаптації підприємства до мінливих ринкових умов.

3) Управління стратегічною гнучкістю підприємства, в межах системи стратегічного управління підприємством, здатна зменшити ризики, підвищити показники прибутку, а також сприяє скороченню часу, необхідного для адаптації;

Застосування аграрними підприємствами моделі управління стратегічною гнучкістю підприємства в середовищі системи стратегічного управління, шляхом виділення ключових бізнес-процесів, сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень та формуванню можливостей до оперативного реагування на виклики реалій економічної ситуації в Україні.

Бібліографічний список

- Гордієнко, П.Л., 2011. *Стратегічний аналіз*. Київ, с. 518.
- Краснокутська, Н.С. та Кабанець, І.А., 2017. *Стратегічне управління: посібник*. Харків, с. 460.
- Малюта, Л.Я., 2016. *Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства*. Тернопіль, с. 232.
- Микитюк, П.П., 2017. *Методичні підходи до стратегічного управління діяльністю підприємства: колективна монографія*. Тернопіль, с. 400.
- Сватюк, О.Р., 2014. Основні елементи організаційного та економічного механізму корпоративного управління акціонерними товариствами. *Економіка і організація управління*, [онлайн] 3/4, сс. 234-242. Доступно: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2014_3-4_36> [Дата звернення: 16.02.2025].
- Ситницький, М.В., 2007. Система управління стратегічною гнучкістю вітчизняних підприємств. *Конкуренція. Вісник Антимонопольного комітету України*, 3, с. 27-31.
- Ситницький, М. В., 2008. *Управління стратегічною гнучкістю підприємств машинобудівної галузі України*. Кандидат наук. Дисертація. Київський національний університет імені Тараса Шевченка.

- Снітко, Є.О. та Завгородня, Є.Є., 2021. *Стратегічне управління: навч.-метод. посібник*. Старобільськ, с. 129.
- Сумець, О.М., 2021. *Стратегічний менеджмент*. Харків, с. 208.
- Шатілова, О.В., 2013. Механізм забезпечення стратегічної гнучкості підприємства. *Науковий Вісник Національного гірничого університету*, 2, с. 135-141.
- Higgins, J.M., 1983. *Organizational Policy and Strategic Management*. 2nd edition, Chicago: The Dryden Press, p. 824.
- Hill, T., 2005. *Operations management*. New York: Palgrave Macmillan, p. 832.
- Pearce, J.A. and Robinson, R.B., 2012. *Strategic Management: Planning for domestic and Global Competition*. 13th edition, Chicago, IL.: R.D. Irwin, Inc., p. 1014.
- Schendel, D.E. and Hattch, K.J., 1972. Business Policy or Strategic Management Broader View for an Emerging Discipline. *Academy of Management Processing*, p. 538.

References

- Higgins, J.M., 1983. *Organizational Policy and Strategic Management*. 2nd edition, Chicago: The Dryden Press, p. 824.
- Hill, T., 2005. *Operations management*. New York: Palgrave Macmillan, p. 832.
- Hordiienko, P.L., 2011. *Stratehichnyi analiz* [Strategic analysis]. Kyiv, p. 518. (in Ukrainian).
- Krasnokutska, N.S. and Kabanets, I.A., 2017. *Stratehichne upravlinnia: posibnyk* [Strategic Management: A Guide]. Kharkiv. p. 460. (in Ukrainian).
- Maliuta, L.Ia., 2016. *Stratehichne upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpriumstva* [Strategic management of innovative development of an enterprise]. Ternopil, p. 232. (in Ukrainian).
- Mykytiuk, P.P., 2017. *Metodychni pidkhody do stratehichnoho upravlinnia diialnistiu pidpriumstva: kolektyvna monohrafiia* [Methodological approaches to strategic management of enterprise activities: collective monograph]. Ternopil, p. 400. (in Ukrainian).
- Pearce, J.A. and Robinson, R.B., 2012. *Strategic Management: Planning for domestic and Global Competition*. 13th edition, Chicago, IL.: R.D. Irwin, Inc., p. 1014. (in English).
- Schendel, D.E. and Hattch, K.J., 1972. Business Policy or Strategic Management Broader View for an Emerging Discipline. *Academy of Management Processing*, p. 538.
- Shatilova, O.V., 2013. Mekhanizm zabezpechennia stratehichnoi hnuchkosti pidpriumstva [Mechanism for ensuring strategic flexibility of the enterprise]. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*, 2, pp. 135-141. (in Ukrainian).
- Snitko, Ye. O. and Zavorodnia, Ye.Ie., 2021. *Stratehichne upravlinnia: navch.-metod. posibnyk* [Strategic management: teaching and methodological manual]. Starobilsk, p. 129. (in Ukrainian).
- Sumets, O. M., 2021. *Stratehichnyi menedzhment* [Strategic management]. Kharkiv, 208 p. (in Ukrainian).
- Svatiuk, O. R., 2014. Osnovni elementy orhanizatsiinoho ta ekonomichnoho mekhanizmu korporatyvnoho upravlinnia aktsionernymy tovarystvamy [Main elements of the organizational and economic mechanism of corporate governance of joint-stock companies]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, [online] 3/4, pp. 234-242. Available at: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2014_3-4_36> [Accessed: 16.02.2025]. (in Ukrainian).
- Sytynskyi, M.V., 2007. Systema upravlinnia stratehichnoiu hnuchkistiu vitchyznianykh pidpriumstv [Strategic flexibility management system for domestic enterprises]. *Konkurentsiiia. Visnyk Antymonopolnoho komitetu Ukrainy*, 3, pp. 27-31. (in Ukrainian).
- Sytynskyi, M.V., 2008. Upravlinnia stratehichnoiu hnuchkistiu pidpriumstv mashynobudivnoi haluzi Ukrainy [Management of strategic management of enterprises

of the machine-building industry of Ukraine]. PhD. Dissertation. Taras Shevchenko National University of Kyiv. (in Ukrainian).

Стаття надійшла до редакції 26.11.2024 р.

Kutuzov R.

Datsyuk-Tomchuk M.

Vlasyuk M.

FEATURES OF STRATEGIC MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES TAKING INTO ACCOUNT THE STRATEGIC

The article summarizes the theoretical provisions of the economic mechanism of strategic management of agricultural enterprises.

The features, modern trends, application of new methods, systems and approaches to strategic management are considered. The effectiveness of strategic management in agricultural enterprises is assessed.

The main components of strategic management of enterprises are substantiated in detail, taking into account the needs for dynamic changes in the main models and strategies of business in accordance with environmental changes. An analysis of the state and current trends in the development of strategic flexibility in accordance with changes is carried out.

The directions of development of strategic management of agricultural enterprises in modern conditions are proposed and recommended, taking into account the need to apply the strategic flexibility model. The elements of the process of formation and the mechanism for ensuring strategic flexibility of agricultural enterprises are determined.

Keywords: *strategic management, strategic management system, agricultural enterprises, concept of strategic management of agricultural enterprises, strategic flexibility of the enterprise, model of the process of managing the strategic flexibility of an agricultural enterprise.*