

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.*  
*Ефективна економіка. 2023. № 6.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.36>**

**УДК: 658.012.32:338**

*V. S. Pechko,*

*к. е. н., докторант кафедри обліку, аудиту та оподаткування,*

*Державний біотехнологічний університет*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9681-548X>*

**КАТЕГОРІЇ «УПРАВЛІННЯ», «СТРАТЕГІЯ» І  
«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ» ЯК ОСНОВА СИСТЕМИ ЗНАНЬ  
ПРО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ**

*V. Pechko,*

*PhD in Economics, Doctoral Candidate of the Department of Accounting,*

*Audit and Taxation, State Biotechnological University*

**CATEGORIES «MANAGEMENT», «STRATEGY» AND  
«STRATEGIC MANAGEMENT» AS THE BASIS OF THE SYSTEM  
OF KNOWLEDGE ABOUT MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS**

*Досліджено поняття «управління», «стратегія», «стратегічне управління» підприємств агропромислового комплексу, здійснено теоретичне узагальнення вітчизняних і зарубіжних положень щодо стратегічного управління. Розкрито місце стратегічного управління у функціонуванні сучасного підприємства в умовах швидкозмінних глобальних трендів, загострення конкурентної боротьби, високого динамізму, актуалізації*

структурних зрушень і ребредингу агропромислового комплексу країни. У статті узагальнено наукові теорії управління підприємством протягом історичного періоду від стародавнього світу до сучасної системи поглядів, представлені основні визначення терміну «стратегія». Удосконалено економічний зміст дефініції «стратегічне управління» за допомогою встановлення стратегічного рівня підприємства (можливості і обмеження у розвитку підприємства для прийняття стратегічних рішень і реалізації стратегічних дій) і стратегічної зони господарювання (в якій підприємство присутнє чи на рівень якої прагне вийти).

*Strategic management, which based on strategic analysis, strategic choice and strategy implementation, is available to guarantee enterprise's prosperity in the future. The primary basis for solving such problems is to clarify the theoretical essence of the categories "management", "strategy" and "strategic management" as the basis of the system of knowledge about the management of organizations, since the understanding and use of such a management resource will allow predicting the priority directions of the development of agro-industrial production in the future. The purpose of the article is a theoretical analysis of the scientific positions of scientists and providing interpretations of the categories "management", "strategy" and "strategic management" as the basis of the system of knowledge about the management of organizations. The role of strategic management in the functioning of a modern enterprise in the conditions of rapidly changing global trends, intensifying competition, high dynamism, actualization of structural changes and rebranding of the country's agro-industrial complex is revealed. The article summarizes the scientific theories of enterprise management during the historical period from the ancient world to the modern system of views, presents the main definitions of the term "strategy". It has been proven that the effective functioning of agro-industrial complex enterprises, the identification of the most vulnerable places in their activities, the implementation of the selection of measures to eliminate the manifestations of the crisis is impossible without the development and selection of management strategies and tactical measures in the management and marketing system, taking into account the peculiarities of each stage of the life cycle of enterprises, since depending the purpose and main goals of the business entity's activity change from stage to stage. The economic content of the definition of*

*"strategic management" has been improved by establishing the strategic level of the enterprise (opportunities and limitations in the development of the enterprise for making strategic decisions and implementing strategic actions) and the strategic zone of management (in which the enterprise is present or at which level it seeks to reach).*

**Ключові слова:** управління організаціями, стратегія, стратегічне управління, агропромисловий комплекс, стратегічний рівень підприємства, стратегічна зона господарювання.

**Key words:** management of organizations, strategy, strategic management, agro-industrial complex, strategic level of the enterprise, strategic economic zone.

**Постановка проблеми.** Сучасним підприємствам належить функціонувати в умовах ускладнення середовища функціонування, що потребує адекватного своєчасного реагування на зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі. Запорукою цього є ефективна система стратегічного управління, яка здатна забезпечити ефективність функціонування основних підсистем підприємства.

У справі підвищення ролі АПК України важливе значення має удосконалення стратегічного управління розвитку його складових, а саме сільського господарства, переробної та харчової промисловості як на рівні галузі, так і окремих підприємств. Без стратегічного управління господарюючий суб'єкт здатен приймати лише короткострокові рішення у той час, коли стабільний розвиток сільськогосподарського виробництва потребує посилення регулювання цієї сфери у довгостроковому періоді. Стратегічне управління на підставі стратегічного аналізу, стратегічного вибору і реалізації стратегії може гарантувати процвітання у майбутньому. Першоосновою для вирішення таких задач є з'ясування теоретичної сутності категорій «управління», «стратегія» і «стратегічне управління» як основи системи знань про управління організаціями, оскільки розуміння і використання такого управлінського ресурсу дозволить передбачити у майбутньому пріоритетні напрямки розвитку агропромислового виробництва.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Важливість формування стратегії розвитку і АПК у цілому, і окремих його складових, не викликає сумніву у теоретиків і практиків, які досліджують різноманітні аграрні проблеми. Теоретичні, методологічні й практичні основи питань стратегії закладено у роботах засновників теорії стратегічного управління Ансоффа І. [1], Вебер М. [11], Карлофа Б. [5], Котлера Ф., Куінна Дж. [12], Минцберга Г. [12], Портера М. [14], Чандлер А. [20] та інших.

Дослідження сучасної системи поглядів на управління, методології, форми і класифікації стратегій підприємства, теорію і практики стратегічного управління проведені рядом вчених: Богдан Т. [2], Бояціс Р. [4], Гоулман Д. [4], Кирилова Н. [7], Кобзєв П. [3], Кравченко О. [8], Маккі Е. [4], Михайлів М. [13], Скрипка А. [15], Туленков Н. [16], Фрейман Г. [17].

Функціонування вітчизняних підприємств аграрного сектору свідчить, що існуючі на сьогоднішній день підходи, методи, моделі та інші стратегічні інструменти стратегічного управління розвитком галузей АПК є недостатньо ефективними. Це вказує на необхідність подальших теоретичних розробок основ стратегічного управління в умовах ребредингу АПК країни, модифікації його майбутнього вигляду в умовах швидкозмінних глобальних трендів.

**Метою статті** є теоретичне дослідження наукових положень зарубіжних і вітчизняних вчених та надання адаптованих до предмета дослідження трактовок категорій «управління», «стратегія» і «стратегічне управління» як основи системи знань про управління організаціями. З огляду на поставлену мету вирішувалися наступні завдання: розкрити місце стратегічного управління у функціонуванні сучасного аграрного підприємства; дослідити теоретичну сутність і уточнити економічний зміст дефініцій «управління», «стратегія», «стратегічне управління»; відобразити роль стратегічного управління у тісній взаємообумовленості економіко-технологічних явищ як бази для надання підприємствам галузі АПК нових можливостей для розвитку.

Теоретичну основу наукового дослідження становлять діалектичний метод пізнання, дедуктивний та індуктивний методи, монографічний метод і системний аналіз визначення сутності категорій «управління», «стратегія» і «стратегічне управління», наукові праці учених з питань ефективного стратегічного управління підприємств АПК.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На частку населення України припадає лише 0,6% чисельності всього населення планети, але країна має 30% світових запасів родючих чорноземів, вона володіє 5% світових запасів корисних копалин. Перспективи розвитку України унікальні, але треба враховувати, що це аграрна країна. Частка зайнятого населення у сільському господарстві становить 13,8% від загальної чисельності (у США – 1,4%, ). На галузь припадає 9% від загального обсягу ВВП України (промисловість – 22,6%, сфера послуг – 68,4%). При аналізі джерел ВВП в розвинутих країнах сільському господарству відводять низькі позиції в співвідношенні галузей економіки. Так, високорозвинуте сільське господарство США дає 1% валового національного продукту. Причиною такого низького відсотку є реалізація його продукції через інфраструктуру переробної промисловості, зберігання, перевезення та продажу продуктів харчування, за рахунок чого частка зростає до 20% ВВП.

Термін «управління» має різні значення, постійно еволюціонує в залежності від того, до якого виду людської діяльності застосовується (рис. 1).

Управління треба відрізнити від термінів «камланіє» та «вплив», тобто від керівної діяльності, яка не призводить до будь-яких результатів, не забезпечує досягнення поставлених цілей. Керівні дії, що не забезпечують досягнення поставленої мети, не є управлінням [11].

Управління як сфера людської діяльності має довготривалу і безперервну історію і бере початок у стародавньому світі (Асирія, Вавилон, Єгипет, Індія, Іран, Китай). Фундаторами теорії управління є Аристотель, Конфуцій, Піфагор, Платон, Сократ. Засновник Західної філософії Сократ одним із перших

проголосив принцип універсального управлінського процесу. Його учень Платон виклав ідеї мислителя у книзі «Апологія Сократа» і розмежував функції органів управління. Одна із головних ідей Піфагора, полягала у тому, що в основі науки управління людьми повинно бути містичне покликання до керівництва з раціональним його обґрунтуванням [17].



**Рис. 1. Значення терміну управління**  
*Джерело: побудовано автором на основі [18].*

У Стародавньому Китаї згідно концепції «Гуманного управління» Конфуція управління розглядалося у взаємозв'язку та в співвідношенні з іншими соціальними інститутами, зокрема з моральністю. На питання «Що таке правильне управління?» Конфуцій відповідав по-різному: управляти – значить поступати правильно; це коли ближні задоволені а дальні залучаються, тягнуться. Головне в управлінні – соціальний порядок, заснований на принципах моралі і стала стабільність. Реформатор Древнього Китаю Шан Ян значну увагу приділяв запровадженню у життя принципу колективної відповідальності у справі зміцнення управління. В.М. Штейн у трактаті «Гуань-цзи» пише, що земля - це основа системи управління держави, ...ринок - мірило

товарних цін, золото – мірило ресурсів держави, земельні ділянки володарів князів - міра визначення ресурсів окремих володінь. Якщо у чиновному управлінні немає порядку, то господарська діяльність порушується і товарів небагато. За великою кількістю товарів можна дізнатися, що господарська діяльність перебуває у врегульованому стані [17].

Розвиток науки управління у середні віки та епоху відродження відбувався завдяки працям Аврелія Августина, Ісидора, Фоми Аквінського, Данте Аліг'єрі та ін. Головними принципами управління цієї доби є керування в управлінні системою законів (божих, загальних, людських), поєднання релігії і філософії, врахування особливостей людської природи, забезпечення потреб людей, оскільки люди це найвища цінність.

Наукові погляди щодо науки управління в нові часи формували видатні представники філософії Бекон Ф., Гегель, Гроцій Г., Кант, Оуен Р. та ін. Гроцій Г. вказував на те, що політичні принципи успішного управління повинні формуватися з метою сприяння розвитку економіки, економічній вигоді людей, зростанню їх матеріального добробуту. Ідея гуманізації управління належить Оуену Р. - вмиле керівництво людьми є не менш важливим, ніж модернізація технічних засобів. За філософією управління Канта, людина це не тільки засіб досягнення цілей, а і абсолютна ціль. Система «управління - підпорядкування» Гегеля базується на основах раціональності і розумності.

Кожне підприємство за мету встановлює досягнення прибутку, але саме стратегічна ціль правильно обрана і забезпечує досягнення високих доходів. Адже не можна отримати прибуток, не розуміючи, за якими методами, способами, моделями його буде досягнуто [7].

Сучасно система поглядів на управління була сформульована у 70-80-ті роки минулого століття. Ми дослідили наукові праці Вебера М. [10], Михайлів М.Н. [13], Фреймана Г.О. [17], щодо історії розвитку менеджменту, сучасного стану філософського осмислення феномену управління, узагальнили і представили у табл. 1 наукові теорії управління ХІХ –ХХ ст.

**Таблиця 1. Наукові теорії управління підприємством XIX –XX ст.**

ПІБ вченого, теорія	Суть теорії
Ф. Тейлор Раціональна модель. Перша класична адміністративна школа менеджменту [17]	Розділив весь цикл управління на окремі функції. Вказує на необхідність забезпечення правильного підбору, розумного використання фахівців, яке бачив в поглибленні спеціалізації функцій працівників. Єдиний спосіб заохочення працівників до виконання стандартних завдань – фінансові стимули (система індивідуальної оплати праці).
І. Ансофф Стратегічна парадигма можливого успіху [1]	В якості ключових параметрів враховано стратегічну поведінку і успіх фірми, динаміку поведінки індивідів і груп людей, політичні зміни і культуру організації. Створення концепції зовнішньої турбулентності, визначення парадигми можливого стратегічного успіху і розробки методу стратегічного управління в реальному часі.
А.Файоль Адміністративна теорія [13]	Сформулював загальні принципи адміністративного управління: розподіл праці, забезпечення спеціалізації функцій, відповідальність, дисципліна, єдиноначальність, єдність наряду, підпорядкування приватного інтересу загальному, винагорода праці, централізація, порядок, справедливість, стабільність робочого місця для персоналу, ініціатива, корпоративний дух.
Г. Черч Принципи організаційної діяльності [17]	Якими б цілями ми не задавалися – чи будемо ми керувати військовими діями армії або виробництва того або іншого продукту – робота наша все одно зведеться до двох процесів, а саме до аналізу і синтезу.
М. Вебер Теорія ідеального типу адміністративної організації. Бюрократія [10]	Бюрократія – система, що управляється у відповідності з точним використанням певних правил і процедур. Адміністративний менеджмент управління спирається не стільки на особистісні якості індивідів, скільки на інститути і встановлений порядок.
Е. Мейо, М. Фолет, Ф.Ротлісберг. Теорія «людської поведінки» [17]	Предметом дослідження є психологічні мотиви поведінки людей в процесі виробництва, групові відносини, групові норми, проблеми конфлікту і співпраці, комунікаційні бар'єри, неформальні організації. Вирішальне значення і вплив на продуктивність праці надають психологічні чинники.
А. Маслоу, К. Аделфер, Д. Макгрегор Теорія «людських відносин» [17]	Можливості персоналу не повинні обмежуватися вимогами дотримання інструкцій менеджменту, так як більшість працівників прихильні до розширення сфери своєї відповідальності, в протилежному випадку виникає почуття незадоволеності працею.
Е. Шейн, Р. Петерсон, Л. Трейси Теорія управління людськими ресурсами [17]	Враховували широкий круг чинників, що впливають на управління персоналом: зміни в змісті праці працівників, в технології, впливі держави, профспілок. Відбулося розширення меж об'єкту дії: це і сам працівник, і групи працівників, і відношення між ними, а також зв'язки з виробничим процесом.
Р. Саймон Теорія соціальних систем [17]	Синтез техніко-організаційних і соціально-психологічних аспектів трудового процесу. Основна мета – створення універсальної і нормативної теорії організаційного управління.

*Продовження таблиці 1.*

ПІБ вченого, теорія	Суть теорії
Р. Уотерман Теорія конкурентних цінностей [17]	Використання людського потенціалу в організації можливе за умов чітко сформованих цілей і цінностей.
Р. Моклер, У. Реддін, Ф. Фідлер Теорія ситуативного підходу [17]	Орієнтир на пошук і формулювання типових рішень застосовних для конкретних класів ситуацій в процесі управлінської діяльності. Хоча загальні закономірності існують, але специфічні прийоми, які повинен використовувати керівник для ефективного досягнення цілей організації, можуть значно варіюватися.

*Джерело: складено автором на основі [4, 15, 17]*

Сучасні теорії управління пов'язані із підвищенням ролі людського капіталу у економічному зростанні, з тісною взаємозалежністю між трудовим потенціалом і соціумом. У поєднанні з матеріалізованим капіталом ця залежність визначає систему виробничих відносин, є неодмінним чинником економічного зростання, формування іміджу і конкурентних переваг підприємства. Ставши особливою формою власного капіталу людини, її індивідуальні характеристики (освіта, знання, навички, здібності, таланти, менталітет, духовність) є джерелом нових ідей та інновацій, фактором їх розповсюдження, сприяють зростанню продуктивності праці, збільшенню доходів працівника, характеризують здатність персоналу до підприємницької та інноваційної діяльності (хоча окупаються та приносять прибуток не одразу, а у майбутньому). Підвищення ролі людини в економіці обумовило актуалізацію сучасних теорій управління, пов'язаних із лідерським потенціалом працівників. З цього приводу американський менеджер, президент компанії Ford, голова правління корпорації Chrysler Лідо Ентоні «Лі» Якокка казав, що «все управління в кінцевому підсумку зводиться до стимулювання активності інших людей... Усі господарські операції слід звести до позначення трьома словами: «люди», «товари», «прибуток». На першому місці – люди. Якщо у вас немає надійної команди, то з решти факторів мало що вдасться зробити» [9, с. 136].

На початку ХХ століття відбувся відхід від «донаукової теорії «великих людей» [15, с. 117]. Наприкінці ХХ століття у науковій термінології з'являється

поняття «емоційний інтелект», який характеризує здатність людини розпізнавати емоції, розуміти наміри, мотивацію та бажання інших людей і керувати емоціями задля вирішення поставлених завдань» [15, с. 118]. Усе це плюс розвиток мережевих технологій сприяє появі на початку XXI ст. нових теорій управління: внутрішнього стимулювання лідерства, концепція «первинного» лідерства, концепція сполучного лідерства, теорія лідерства як управління парадоксами (рис. 2).



**Рис. 2. Теорії управління початку XXI століття**

*Джерело: побудовано автором на основі [4, 15, 19]*

Можна констатувати, що поява нових організаційних структур, моделей управлінської поведінки стали результатом впровадження в практику управлінської діяльності засад лідерства.

Досліджуючи етимологію терміну «стратегія», встановлено, що хоча він виник у військовій справі і означає «мистецтво полководця», з точки зору економіки всі його складові наразі також є актуальним. Проживши еволюцію

від древньогрецького видатного полководця Македонського А. до концепції стратегії Чандлера А., Ендрюсона К., Ансоффа І., розробленої у 60-ті роки ХХ століття, головними ключовими словами при визначенні стратегії були і лишилися план, спосіб, головна мета, цілі, орієнтири, очікування для бізнесу, раціональний шлях розвитку, управління ресурсами, переваги функціонування, ефективність стратегії, довготривалий період, місце на ринку майбутнього.

Якщо пристосувати теорію військових наук Карла Клаузевіца до сфери бізнеса, то тактика – це організація і реалізація окремих заходів для розвитку; стратегія – ув'язка їх із загальною метою економічного розвитку [6].

Зміст терміну «стратегія» змінювався під впливом розвитку суспільства, глобалізаційних процесів, конкуренції виробників, але однозначним є те, що вона стала невід'ємною частиною управління бізнесом. Одного простого визначення стратегії не існує, це категорія, яка має багатогранну сутність. У табл. 2 нами представлені результати аналізу основних підходів до визначення категорії «стратегії».

Ми погоджуємося з думкою Кравченко О.В., яка зазначає, що «відсутність загальноприйнятого та узгодженого визначення терміна стратегія показує ендемічний (місцевий) характер поглядів на роль та значення стратегії для діяльності підприємства. Це характерно для кожної держави, для якої притаманні особливі умови, для окремих регіонів, окремих підприємств» [8].

Стосовно вирішення завдання проведеного дослідження і розкриття сутності категорії «стратегічне управління», то можна зазначити, що в системі АПК воно виникло у результаті переходу від планово-адміністративної системи з її довгостроковим плануванням виробництва до повної господарської самостійності суб'єктів господарювання в умовах ринкової економіки. Організаційна діяльність підприємства має певний алгоритм, складається з окремих етапів, серед яких управління якраз і є виступає першим координуючим, виконавчим рівнем тактики.

**Таблиця 2. Основні дефініції стратегії**

Науковий підхід	Автор	Визначення стратегії
Стратегія як процес цілеутворення, засіб досягнення цілей, координації ресурсів (класичний підхід)	Чандлер А.Д. [20]	Визначення основних довгострокових цілей і орієнтирів підприємства, визначення курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення.
	Куїнн Д. [12]	План, що інтегрує основні організаційні цілі, політику та дії, які можна об'єднувати в єдине ціле
	Карлофф Б. [5]	Узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії
Стратегія як набір правил прийняття рішень (всеосяжний характер стратегії)	Ансофф І. [1]	Правила (обмеження) вибору цілей та засобів їх досягнення
	Мінцберг Г. [12]	Завдання, політика та плани, які разом визначають характер підприємства та його підхід до виживання і перемоги у конкурентній боротьбі.
	Портер М. [14]	Аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими організації для того щоб визначити, як і де додається цінність.
Стратегія як програма функціонування підприємства в зовнішньому середовищі (комплексний підхід)	Туленков М. [16]	Установлена на досить тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, що забезпечують зростання і високу конкурентоспроможність організації, які зміцнюють позиції на ринку, підвищують здатність до виживання в умовах конкуренції
	Джонсон Дж., Скулс К. [12]	Напрямок і масштаб дій у довгостроковому плані, що в ідеалі приводить ресурси компанії у відповідність до мінливого середовища функціонування (ринки, споживачі і клієнти) таким чином, щоб компанія відповідала очікуванням власників часток участі в ній.

*Джерело: складено автором на основі [1, 5, 8, 12, 14, 16, 20]*

Досліджуючи сутність стратегічного управління організації, Кобзев П.М. вказує, що, по-перше, це багатоплановий формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати і виконувати ефективні стратегії, що сприяють збалансованості відношень між організацією, включаючи її окремі частини, і зовнішнім середовищем, а також досягненню поставлених цілей; по-друге, це система форм, методів, моделей і прийомів, які використовуються і організації для визначення і реалізації цілей і стратегії, які використовуються для забезпечення адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища; по-третє, це реалізація концепції, в якій об'єднуються

цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, які дають можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства і можуть приводити їх у відповідність шляхом розробки і реалізації системи стратегій; по-четверте, це процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи усі релевантні (найважливіші) зовнішні і внутрішні умови, забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись. [3, с. 16].

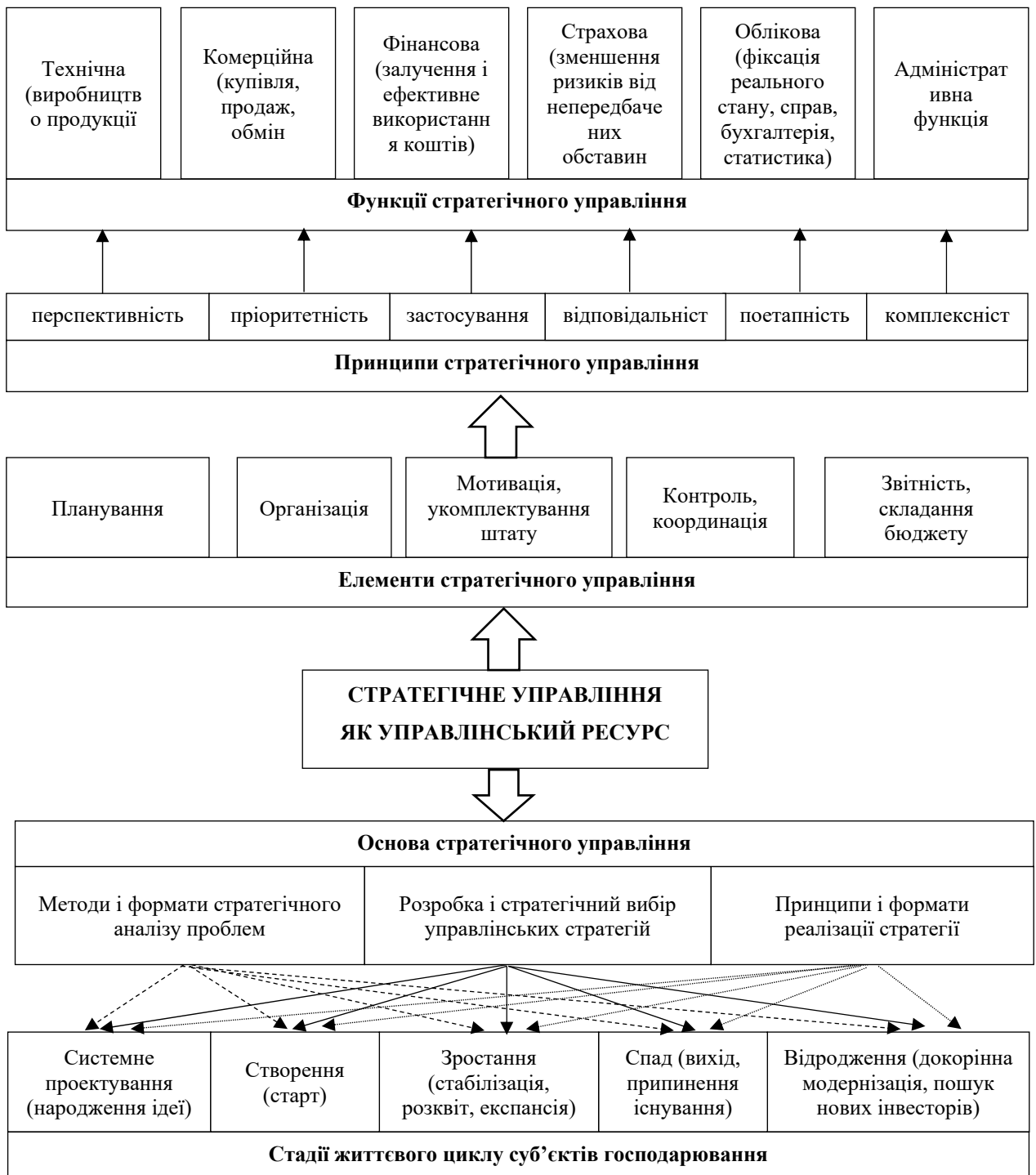
Нестабільність політичного положення, загострення конкурентної боротьби, високий динамізм, нестійкість законодавчої бази і державного регулювання, структурні зрушення АПК вплинули на зміну розуміння стратегічного управління вітчизняними теоретиками і практиками та його відмінність від західних трактувань. Одна з відмінностей полягає у тому, що українським підприємствам важко будувати довгострокові стратегічні плани.

Сучасний АПК України – це не просто рослинництво і тваринництво. З поміж різних за розмірами підприємств, ми маємо і крупні міжнародні цифрові кампанії, які використовують сучасні технології Internet, напрацювання в області біотехнологій, використання роботизованої техніки, безпілотників для збирання урожаю. Без зміни парадигми галузі на розвиток на основі знань, інновацій, науково-технічних досягнень агропромисловий комплекс України, окремі його виробництва не зможуть бути успішними та конкурентоспроможними на міжнародному рівні. Фермер майбутнього має не тільки знати основи роботи на землі, а знаходитися у будь-якій точці планети і управляти, наприклад, вертикально урбанізованою фермою, або технікою для збирання урожаю. Все це неможливо без стратегічного управління.

Рушійною силою будь-якої організації є його персонал, трудові ресурси, тому саме на нього спрямоване стратегічне управління з метою організації

виробництва на принципах гнучкості, постійної модернізації та удосконалення в конкурентних умовах, щоб задовольняти актуальні споживчі запити.

Стратегічне управління пов'язане із стратегічним аналізом проблем і постановкою задач, вибором управлінських рішень на основі пошуку оптимальних моделей рішень, реалізацією стратегій (рис. 3).



**Рис. 3. Основні елементи стратегічного управління як управлінського ресурсу**

*Джерело: авторська розробка*

Отже, ефективне функціонування підприємств АПК, виявлення найбільш вразливих місць в їх діяльності, здійснення вибору заходів для усунення проявів кризи неможливе без розробки і вибору управлінських стратегій і тактичних заходів у системі менеджменту та маркетингу з урахуванням особливостей кожної стадії життєвого циклу підприємств, оскільки в залежності від стадії змінюється мета і основні цілі діяльності господарюючого суб'єкта. Завдання стратегічного управління полягає у правильному визначенні кризового поля, правильна ідентифікація стадії життєвого циклу, на якій перебуває нині підприємство (методами найменших квадратів, дисперсійного аналізу, побудови функції витрат, аналіз динаміки виторгу, розрахунок фінансових показників) для прийняття правильних управлінських рішень з метою захищення підприємства від банкрутства.

Досліджуючи помилки при сучасному стратегічному управлінні в Україні, причини його неефективності і недієвості, Богдан Т. вказує на типові помилки, які пов'язані із: 1) відмовою суб'єктів господарювання від стратегії. Лише незначна кількість вітчизняних компаній має чітко виражену стратегію, а ще менша кількість компаній слідує цим стратегіям»; 2) копіюванням успішних стратегій та залучення до розробки стратегії сторонніх консультантів; 3) протистоянням менеджерів середньої та нижньої ланки щодо процесу стратегічного планування; 4) неможливістю чітко визначити межі стратегії; 5) помилка переходу від ідеї до реалізації; 6) відсутністю достатньої кількості лідерів, які володіють необхідними якостями й оптимально розосереджені на всіх рівнях організації; 7) проблемою пріоритетності (оперативне чи стратегічне управління компанією); 8) надмірною увагою аналізу ринків; 9) відсутністю чіткої системи контролю за виконанням стратегічних планів [2, с. 36-37].

**Висновки.** За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки теоретичного і науково-практичного значення:

1. Управління це дії, що ведуть до певних результатів, забезпечують досягнення генеральної мети підприємства, поставлених стратегічних і тактичних задач. Воно змінюється під впливом поступових кількісних змін розвитку суспільства, їх плавного накопичення, переходу у якісні зміни, підвищення рівня розвитку суспільного організму.

2. Стратегія – виважені рішення на основі встановленого стратегічного рівня підприємства (можливості і обмеження у розвитку підприємства для прийняття стратегічних рішень і реалізації стратегічних дій) щодо вузлових моментів, правил, рекомендацій, орієнтирів довгострокової діяльності підприємства на забезпечення його прибутковості і довгострокового існування, поліпшення іміджу, благополуччя усіх стейкхолдерів (власників, співробітників, клієнтів) і суспільства на основі аналітичного обґрунтування ресурсів і результатів, врахування закономірностей розвитку за рахунок ефективного використання наявного виробничого потенціалу, конкурентних переваг підприємства.

3. Стратегічне управління є ефективним управлінським ресурсом на конкретному етапі життєвого циклу стратегічно орієнтованого підприємства, що дозволяє виявити вразливі місця в діяльності, визначити галузі, що мають найбільший ризик зародження кризи, досягти своїх стратегічних цілей із високою ефективністю за рахунок ефективного використання ресурсів (сировини, матеріалів, обладнання, грошей, трудових ресурсів, інформації), поєднання соціально-економічних, технологічних, екологічних чинників, забезпечити розвиток суб'єкта господарювання у довгостроковій перспективі, встановити стратегічну зону господарювання (в якій підприємство присутнє чи на рівень якої прагне вийти) на основі стратегічного аналізу, стратегічного вибору, реалізації стратегії тощо.

## Література

1. Ansoff H. I. *Strategic Management*. London ; Basingstoke : Macmillan, 1979. 246 p. URL: [doi.org/10.1007/978-1-349-02971-6](https://doi.org/10.1007/978-1-349-02971-6).
2. Богдан Т. Етапи стратегічного управління та типові помилки при сучасному стратегічному управлінні в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2008. №104. С. 35-37.
3. Глоссарий по курсу «Стратегическое управление» для студентов специальности 7.050107 всех форм обучения / Сост. П.М. Кобзев. – Харьков: Изд. ХНЭУ, 2004. – 20 с.
4. Гоулман Д., Бояціс Р., Маккі Е. Емоційне лідерство. Мистецтво управління людьми на основі емоційного інтелекту: пров. з англ. 4-е вид. К.: Паблішер, 2018. 302 с.
5. Karlof В. *Business Strategy: A Guide to Concepts and Models*. Palgrave Macmillan, 1989.
6. Карта слова «стратегія». URL: [https://kartaslov.ru.translate.google.com/translate/a/%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5-%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0/%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%8F?\\_x\\_tr\\_sl=ru&\\_x\\_tr\\_tl=uk&\\_x\\_tr\\_hl=uk&\\_x\\_tr\\_pto=sc](https://kartaslov.ru.translate.google.com/translate/a/%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5-%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0/%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%8F?_x_tr_sl=ru&_x_tr_tl=uk&_x_tr_hl=uk&_x_tr_pto=sc)
7. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38-1. С. 107–113.
8. Кравченко О.В. Поняття стратегії в стратегічному управлінні. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2007. №1(22). С. 267-272.
9. Iacocca Li. *Career manager*; translated from English, 3rd Ed. Minsk: Popuri LLC, 2004. 416 p.

10. Макс Вебер. Господарство і суспільство /пер. з нім. Микола Кушнір. К.: Видавничий дім «Всесвіт», 2012.

11. Менеджмент. Система знань про управління. URL: [https://ru-m-wikipedia-org.translate.google.com/wiki/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82?\\_x\\_tr\\_sl=ru&\\_x\\_tr\\_tl=uk&\\_x\\_tr\\_hl=uk&\\_x\\_tr\\_pto=sc](https://ru-m-wikipedia-org.translate.google.com/wiki/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82?_x_tr_sl=ru&_x_tr_tl=uk&_x_tr_hl=uk&_x_tr_pto=sc)

12. Mintzberg H., Quinn J.Br., Ghoshal S. The Strategy Process. Prentice Hall, 1995. 985 p.

13. Михайлів М.Н. Адміністративна школа менеджменту. URL: <http://libfor.com/index.php?newsid=1108>.

14. Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. (Republished with a new introduction, 1998.)

15. Скрипка А.К. Методологічні аспекти формування лідерського потенціалу в сучасному управлінні. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. №11(221). С. 113-122.

16. Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации. *Проблемы теории и практики управления*. 1997. № 4. С. 104-107.

17. Фрейман Г.О. Історія і сучасний стан філософського осмислення феномену управління. URL: <https://arm.naiu.kiev.ua/books/fpu/lections/lecture2.html>.

18. Що таке управління? URL: <https://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/1137-shho-take-upravlinnya--oglyad-ponyattya-osnovni-viznachennya.html>.

19. Lipman-Blumen J. Connective Leadership: Managing in a Charging Word. Oxford: Oxford University Press, 2000.

20. Chandler A.D. Strategy and Structure: Chapter in History of Industrial Enterprises. Cambridge, Mass, MIT Press, 1962.



11. Wikipedia (2023), “Management. System of knowledge about management”, available at: [https://ru-m-wikipedia-org.translate.google.com/wiki/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82?\\_x\\_tr\\_sl=ru&\\_x\\_tr\\_tl=uk&\\_x\\_tr\\_hl=uk&\\_x\\_tr\\_pto=sc](https://ru-m-wikipedia-org.translate.google.com/wiki/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82?_x_tr_sl=ru&_x_tr_tl=uk&_x_tr_hl=uk&_x_tr_pto=sc) (Accessed 7 May 2023).
12. Mintzberg, H., Quinn, J.Br. and Ghoshal, S. (1995), *The Strategy Process*, Prentice Hall, USA.
13. Mykhajliv, M.N. (2011), “Administrative School of Management”, available at: <http://libfor.com/index.php?newsid=1108> (Accessed 8 May 2023).
14. Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York, USA.
15. Skrypka, A.K. (2019), “The Methodological Aspects of Forming of Leadership Potential in Modern Management”, *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 11 (221), pp. 113-122.
16. Tulenkov, N. (1997), “The key position of strategic management in the organization”, *Problemi teorii i praktiki upravleniya*, vol. 4, pp. 104-107.
17. Frejman, H.O. (2023) “The history and current state of the philosophical understanding of the management phenomenon”, available at: <https://arm.naiou.kiev.ua/books/fpu/lections/lection2.html> (Accessed 2 May 2023).
18. BigEnergy (2023), “What is management”, available at: <https://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/1137-shho-take-upravlinnya--oglyad-ponyattya-osnovni-viznachennya.html> (Accessed 5 May 2023).
19. Lipman-Blumen, J. (2000), *Connective Leadership: Managing in a Changing World*. Oxford University Press, Oxford, UK.
20. Chandler, A.D. (1962), *Strategy and Structure: Chapter in History of Industrial Enterprises*, Mass, MIT Press, Cambridge, USA.

Стаття надійшла до редакції 16.06.2023 р.