

УДК 65.011.12; 334.021.1

JEL Classification: M10, N50

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).18-26](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).18-26)**Р.І. Жовновач**, проф., д-р екон. наук*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна***О.В. Шаталов**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*ДВНЗ “Приазовський державний технічний університет”, м. Дніпро, Україна*

Креативні моделі прийняття рішень в системі стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств

Статтю присвячено дослідженню теоретичних підходів та практичних засад формування моделей прийняття рішень в системі стратегічного управління (СУ). Метою публікації є дослідження особливостей використання моделей СУ на прикладі діяльності сільськогосподарськими підприємствами (СП) України. Досліджено передумови переходу підприємств до практики стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами (СУСП), вимоги до запровадження на них цілісних моделей управління, перешкоди, що стоять на шляху їхнього ефективного використання. Наводяться аргументи на користь постійного оновлення інструментарію формування моделей СУ, які здатне задовольнити потреби СП у реалізації проактивного підприємницького стилю управління за умов постійних динамічних змін зовнішнього середовища, особливостей господарювання у зайнятій ринковій ніші, генерування обмежень у сфері реалізування бізнес-стратегії. Доводиться висунута гіпотеза про те, що запропонований підхід здатен у повній мірі забезпечити ефективне використання власних ресурсів СП, забезпечити досягнення недоступних конкурентам економічних переваг та виживання у довгостроковій перспективі. У роботі наводиться класифікація типів та різновидів моделей СУСП за сферами та функціями діяльності, ключовими напрямками використання ресурсів розвитку, притаманною підприємствам ринковою поведінкою, різновидами ринкової активності, доступними конкурентними перевагами, масштабами діяльності. Детально описується система запровадження СУ, яка ґрунтується на реалізації інноваційних методологічних підходів до багаторівневого позиціонування СП з точки зору запровадження на ньому стратегічного планування як, по-перше, корпорації/квазікорпорації, по-друге, сукупності фахових підрозділів, що опікуються виконання виокремлених відносно автономних управлінських функцій, по-третє, сукупності бізнес-процесів центрів фінансової відповідальності (прибутку). Описуються процедури стратегічного аналізу СП як трирівневої структури, вплив на яку здійснює сукупність чинників макросередовища непрямого впливу, мезосередовища безпосереднього впливу, мікросередовища виробничої діяльності. Сформульовано перспективи подальших наукових досліджень у сферах розроблення пропозицій щодо конкретизації та максимального наповнення окремих елементів моделі прийняття рішень у системі СУСП; розроблення числових моделей оцінювання впливу окремих технічних компонентів процесу стратегічного планування на прийняття рішень у системі СУ; розширення переліку та кількісного визначення враховуваних у процесі СУ факторів макро-, мезо- та мікрорівнів формування; розширення засобів проведення SWOT-аналізу внутрішнього середовища господарювання; системи показників вимірювання ефективності реалізування СУСП.

модель прийняття рішень, стратегічне управління, стратегічне планування, управління підприємством сфери аграрного виробництва

Постановка проблеми. Базовою запорукою забезпечення стабільного поступального розвитку сільськогосподарських підприємств (далі - СП) України є запровадження на них системи стратегічного управління (далі - СУ). Перехід до стратегічного управління сільськогосподарських підприємств (далі - СУСП) вимагає безумовного прийняття філософії господарювання аграрних підприємств в умовах постійного генерування факторів зовнішньої невизначеності, неустанного пошуку ефективних шляхів забезпечення максимально повного використання їхнього внутрішнього потенціалу. Обов'язковою умовою для досягнення таким чином сформульованої мети функціонування СП є запровадження на них адекватної системи обґрунтування обраних стратегій розвитку, професійного використання та регулярного оновлення релевантних моделей СУ, належної зміни послідовності та перебігу процесів складання стратегічних, тактичних та оперативних планів діяльності.

Хоча на проблематиці запровадження системи СУСП постійно концентрується увага численних вітчизняних та зарубіжних дослідників, сьогодні немає підстав вважати проблему остаточно розв'язаною. Частково це пояснюється високим рівнем складності процесів СУСП, що пов'язується з наявністю значних “прогалин” у налаштуванні ними процесів практичного використання у якості інструментів методологічного обґрунтування секторальних та функціональних стратегій розвитку, неналежним рівнем підготовки фахівців, що відповідають за розроблення пов'язаних СУ на всіх рівнях їхнього формування, відсутністю програмних засобів підтримки процесів деталізації та постійного оновлення, браком досвіду та спеціальних знань стосовно методів креативного оновлення моделей управління. За будь-яких умов ключовою вимогою до ефективного СУСП є вільне володіння менеджерами усіх рівнів регулювання аграрного сектору національної економіки арсеналом засобів та інструментарію індикативного управління в умовах невизначеності та подолання ризиків/загроз прибуткової діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Класичні фундаментальні дослідження проблем СУ підприємствами різних сфер господарювання в умовах функціонування ринкової економіки проведено цілим рядом знаних зарубіжних вчених німецьомовного сегменту – Ф. Беа [9], Г. Вьохе [21], М. Вельге [19; 20], Й. Вольф [22], Х. Гінтергубер [13], Р. Еверт [11], Х. Крайкебаум [15], Г. Мюллер-Стевенс [16], Е. Шерм [17] та інші. Слід зазначити, що проведені дослідження носять максимально узагальнюючий та універсальний характер, є інноваційними, мають надзвичайно високу наукову цінність, тому є придатними до застосування у найширшому переліку суб'єктів господарювання і, одночасно, доволі складними у процесі адаптивного пристосування до потреб конкретної галузі виробничої діяльності. Теоретичні та практичні засади запровадження окремих елементів та обмеженого переліку інструментів СУСП досліджували у своїх публікаціях вітчизняні науковці В. Андрійчук [1], О. Гудзинський [2], Л. Євчук [3], Я. Ларіна [4], М. Малік [5], Х. Махмудов [6], Н. Степаненко [7], О. Ульянченко [8] та інші. Ґрунтовний аналіз виконаних досліджень засвідчив, що одним з їхніх суттєвих недоліків є фрагментарність, подекуди, відступи від чітко сформульованих принципів СУ, підміна поняття СУ його розумінням як процесу довгострокового планування, неналежний рівень кількісного обґрунтування пропонувань для запровадження моделей прийняття рішень у сфері СУ та планування.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження та узагальнення практики креативного оновлення та ефективного використання моделей СУСП в сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу. Дослідження та узагальнення практики креативного оновлення та ефективного використання моделей СУСП в сучасних умовах господарювання передбачає здійснення комплексного підходу до визначення СУСП у якості проактивного підприємницького стилю управління, що засновується на баченні майбутнього стану СП з врахуванням динамічних змін зовнішнього середовища, особливостей функціонування СП у зайнятій ринковій ніші, обмежень у сфері можливостей реалізування бізнес-стратегії, котра здатна у повній мірі забезпечити ефективне використання власних ресурсів, набуття недоступних конкурентам економічних переваг та виживання у довгостроковій перспективі. Увага при цьому зосереджуватиметься на модернізації процедур комплексного узгодження змісту, процесу та контексту обраних стратегій розвитку підприємств аграрного сектору у вигляді цілісної моделі. Одночасно, ставиться мета максимального нівелювання негативного впливу сукупності загальних та специфічних чинників об'єктивних та суб'єктивних обмежень можливостей ефективного використання СУ,

що формуються у площині методології та практики використання його моделей як інструментарію. У якості засобу досягнення зазначеної мети передбачається використання прийомів адекватного оцінювання зовнішніх факторів та потенціалу внутрішніх ресурсів СП, які покладаються у основу визначення стратегічних цілей та завдань його діяльності. Загальні вимоги до креативних моделей СУСП формуються як здатність забезпечити довгострокову прибутковість діяльності за рахунок реалізування обраної багатоваріантної конкурентної стратегії; додаткове інвестування в конкурентні переваги; строгі обмеження на використання стратегії мінімізації витрат з вірогідністю одночасної втрати якості продукції; комплексне вирішення завдань організаційного, економічного, стратегічного та тактичного плану.

Для формування креативних моделей СУ представляємо власне бачення СП сценарію, за яким воно може використовувати фактичні (реально наявні) та потенційні сильні сторони для ефективного реагування на зміни у зовнішньому середовищі господарювання (рисунок 1).



Рисунок 1 – Компоненти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами
Джерело: складено авторами на основі [10; 18]

Поділяючи класичні підходи про необхідність виділяти окремі рівні планування – стратегічні, тактичні та оперативні [18], зазначимо, що стратегічний відрізняється найвищим рівнем агрегування, глобальними підходами до вивчення визначених, одночасно, слабо структурованих проблемних зон господарювання, використанням максимально узагальненої інформації, найдовшим періодом планування, максимально віддаленим горизонтом передбачень, високою значимістю та цінністю стандартних процедур підведення підсумків та формулювання висновків. При цьому виникають суттєві протиріччя між високим ступенем інерційності функціонування виробничих

структур, для яких необхідним є тривалий час для реагування на зміни, і високою турбулентністю, динамічністю і складністю проблем, що постають перед СП [9; 13-17; 20; 22].

Слід зазначити, що розрізняються наступні типи та різновиди моделей СУСП:

1. За сферою діяльності (ієрархією рівня виробничої діяльності): загальні корпоративні (об'єкт СУ – аграрний сектор національної економіки); крупних секторів (сфер) бізнесу (стратегічна зона діяльності – самостійний сегмент в межах функціонування аграрного сектору національної економіки, що характеризується єдністю попиту, ресурсів, технології господарювання – рослинництво, тваринництво тощо); окремих напрямів виробничої діяльності – самостійних структурних підрозділів (одиниць) СП, які здійснюють виробничу діяльність та мають перспективи довгострокового розвитку.

2. За функціональною сферою: продажами; виробництвом; дослідженнями та розробками; інвестиціями; фінансуванням; розвитком персоналу.

3. За напрямом розвитку/використання ресурсів: зростання (інвестування); стабілізації (холдингу); скорочення (дезінвестування); реструктуризація.

4. За ринковою поведінкою: агресивні (інтервенція); пасивні (імітація).

5. За різновидом діяльності: проникнення на ринок; розвитку ринку; розвитку продукту; диверсифікації виробництва.

6. За конкурентними перевагами: лідерства у витратах; диференціювання; концентрування (лідерство у витратах або диференціювання продукту).

7. За масштабами діяльності: локальні; національні; глобальні [10; 13-17; 20; 22].

СУСП реалізується в процесі запровадження системи стратегічного планування для визначеного у якості об'єкта планування стратегічного підрозділу/ стратегічної одиниці сільськогосподарського підприємства (СП(О)СП). Послідовна реалізація усіх компонентів СУ слугує об'єктивною підставою для обрання конкретної моделі такого управління (рисунок 2).

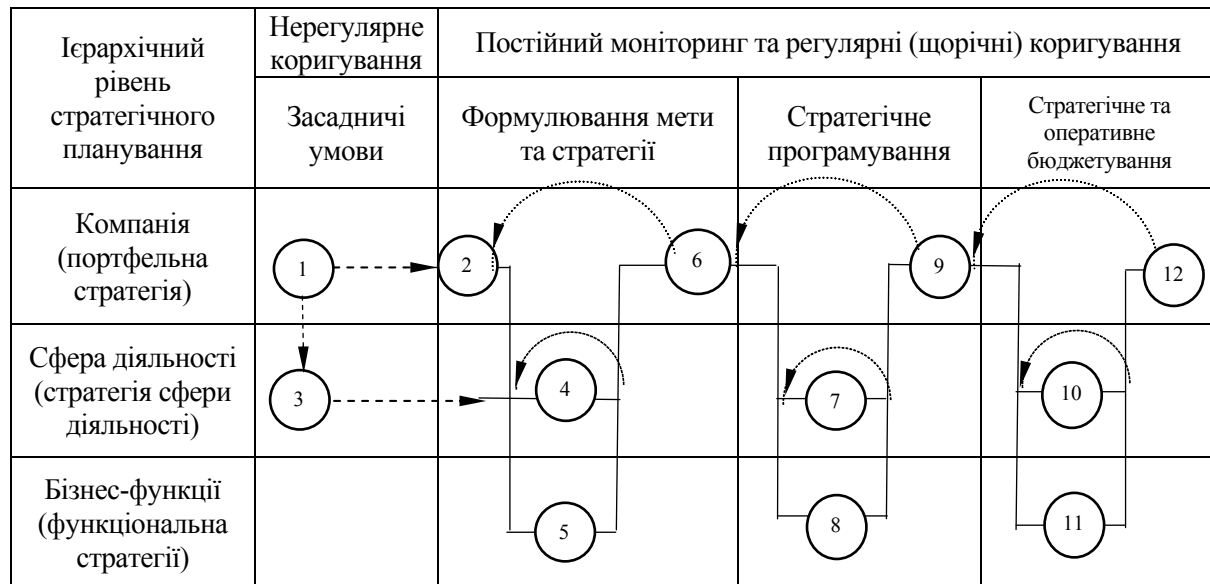


Рисунок 2 – “Нормальна” структура стратегічного планування в системі СУСП

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення [18]

Методологічні принципи СУСП відображаються у позиціонуванні СП(О)СП, що втілюються у системі принципів та цілей функціонування; механізмі взаємодії суб'єкта

й об'єкта управління; особливому характері взаємодії елементів його фінансової та організаційної структури; специфічних формах адаптації до динамічних умов турбулентних змін зовнішнього середовища господарювання.

Відносно відокремленими компонентами та інструментами процесу стратегічного планування у процесі СУСП виступають:

- визначення цілей розвитку: розмірів прибутку протягом періоду планування, встановлення бажаного рівня прибутковості та розміру потоків грошових ресурсів, чисельного значення показників, що орієнтовані на вартість (дисконтованих грошових потоків, вартості підприємства для власників його капіталу, економічної вартості, грошові потоки надходжень від інвестицій тощо);

- дослідження зовнішнього оточення підприємства: аналіз ринку/конкуренції, галузевий аналіз за методикою Портера, аналіз індикаторів, стейкхолдерів, ризиків діяльності, управління ризиками, методи прогнозування, сценарний аналіз, система раннього виявлення загроз діяльності, аналіз слабких сигналів зовнішнього середовища;

- аналіз внутрішнього середовища господарювання: аналіз потенціальних можливостей підприємства, ресурсів діяльності, аналіз ланцюжків створення вартості, аналіз слабких та сильних сторін діяльності, аналіз конкурентних можливостей, бенчмаркінг, рівень впливу ринкової стратегії на прибуток, аналіз життєвого циклу продукту, аналіз впливу масштабів діяльності та рівня цін на цінову стратегію діяльності; стратегічний аналіз витрат діяльності, цільове ціноутворення, аналіз вартості бізнес-процесів, аналіз повних витрат витрат протягом життєвого циклу продукції;

- комбінування результатів аналізу зовнішнього оточення та внутрішнього середовища функціонування виробничого підприємства АСНЕ: аналіз портфолію, аналіз "прогалин" у діяльності;

- обрання конкретної стратегії розвитку: аналіз портфолію стратегій діяльності, обрання моделі планування ;

- практичне впровадження обраної стратегії: бюджетування, розроблення збалансованої системи показників, запровадження поетапного планування, використання прийомів ретроспективного, перспективного та циркулярного планування, менеджмент проектів [11; 19; 21].

СУ СП(О)СП переслідує мету досягнення конкурентних переваг центрів прибутку (ЦП) СП – організаційно відокремлених виробничих підрозділів. Такі рішення пов'язуються з розробленням засад господарювання, формуванням груп партнерів та стейкхолдерів, управлінням продуктивним портфелем, технологічним регулюванням виробничих процесів, управлінням колективом виконавців, бізнес-функціями ЦП. Слід зазначити, що концепція СУ СП(О)СП лише непрямим чином стосується прикладних проблем управління ЦП. При цьому її розроблення дозволяє обмежити горизонт поширення, візуалізувати структуру об'єктів і суб'єктів СУ.

Стратегічний аналіз (СА) функціонування СП(О)СП дозволяє надати комплексну та всебічну характеристику стратегічній позиції – сукупності передумов та можливостей розвитку ЦП на стратегічну перспективу. Зміст СА полягає у ідентифікації впливу сукупності факторів – макросередовища непрямого впливу (МакроСНВ), мезосередовища безпосереднього впливу (МезоСБВ), мікросередовища виробничої діяльності (МікроСВД) – на організацію, умови та результати функціонування ЦП. Проведення комплексу процедур СА дозволяє завершити визначення стратегічної позиції ЦП як СП(О)СП, а в перспективі – оптимізувати його (ЦП) діяльність.

МакроСНВ – сукупність зовнішніх чинників глобального/національного рівні формування, фактори демографічної, економічної, природної, науково-технічної, технологічної, політико-правової генези, соціокультурного середовища тощо. СА макроСНВ здійснюється засобами PEST-, SWOT-, SNW-аналізу, а також сценарного та експертного методів аналізу. Наприклад, проведене для молочно-товарної ферми (МТФ) дослідження макрофакторів зовнішнього впливу дозволило виокремити: погіршення іміджу молочно-товарного тваринництва в цілому; падіння закупівельних цін на обсяги продукції, яка виготовляється в межах централізовано затверджених квот виробництва; запровадження державних субсидій на вихід зі сфери діяльності або її конверсію; посилення рівня коливань цін на молоко; прийняття політичного рішення про скасування квот на виробництво молока; зміна клімату та часті зміни погоди; подальша лібералізація політики на ринку молока в межах країн ЄС; різке падіння ринкових цін на молоко; ліквідація низки молокозаводів [12].

МезоСБВ СП(О)СП – сукупність зовнішніх невідконтрольованих, об'єктивних чинників опосередкованого впливу, які формуються під впливом комунікативної діяльності СП АСНЕ, спричиняють обмежений вплив на нього, адже складаються у результаті конфігурування відносин з контрагентами за виробничими операціями ЦП як СП(О)СП. СА мезоСБВ здійснюється засобами SWOT-аналізу, а також портфельного, сценарного та експертного методів аналізу. Фактори впливу у подальшому індивідуалізуються з обов'язковим врахуванням особливостей відносин з ідентифікованими стейкхолдерами. До факторів зовнішнього впливу на діяльність МТФ мезорівня формування віднесено: зростання проблем із пошуком нових покупців продукції; зниження рівня сприйняття виробництва молока як екологічно незагрозливого; зростання цін на корми, оренду виробничих приміщень; зниження рівня доступу до використання земельних ресурсів; підвищення рівня стандартних вимог до виробництва; незаплановане скорочення прямої оплати продукції; посилення рівня перехресної відповідальності виробників та переробників продукції; неплатоспроможність підприємства-ділового партнера; подальше скорочення виробництва у регіоні; підвищення рівня вимог до якості молока; низка гучних скандалів у пресі з приводу якості молока та молочних продуктів.

МікроСВД СП(О)СП – сукупність безпосередньо контрольованих менеджерами СП(О)СП внутрішніх чинників виробничого характеру на рівні ЦП, які повністю визначають вибір організації та конкретних форм бізнес-процесів на них. СА мікроСВД здійснюється засобами модифікованого SWOT-, SNW-аналізу, а також портфельного, сценарного та експертного методів аналізу. Для СА мікроСВД принагідним є використання SNW-аналізу внутрішнього середовища діяльності. Його особливістю є ранжування факторів у якості сильних (strength), нейтральних (neutral) або слабких (weakness) позицій. До ідентифікованих чинників мікросередовища виробничої діяльності МТФ віднесено: зниження рівня власного капіталу; відтік працівників; хвороби тварин; втрата можливості забезпечити використання потужностей молокозаводу-партнера за рахунок власного виробництва сировини для подальшої переробки [12].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Перспективи креативного оновлення моделей СУ представлені у публікації сприяють підвищенню адаптивності СП до змін зовнішнього середовища. Комплексне запровадженням та постійне розширення інструментарію креативних моделей прийняття рішень дозволяє менеджерам підприємств аграрного сектору національної економіки досягати максимального рівня ефективності СУСП.

Подальші дослідження варто спрямувати за такими напрямками: розроблення пропозицій щодо конкретизації та максимального наповнення окремих елементів

моделі прийняття рішень у системі СУСП за рахунок чіткого визначення, розмежування та ієрархізації цілей СУ (місія, корпоративні цілі діяльності підприємства, функціональні цілі за окремими напрямками діяльності, бізнес-цілі конкурентного функціонування центрів прибутку); розроблення числових моделей оцінювання впливу окремих технічних компонентів процесу стратегічного планування на прийняття рішень у системі СУСП; розширення переліку та кількісне визначення враховуваних у процесі СУСП факторів макро-, мезо- та мікрорівнів формування; розширення засобів проведення SWOT-аналізу внутрішнього середовища господарювання СП за рахунок включення до складу моделі прийняття рішень прийомів аналізу ланцюжків створення вартості продукції сільськогосподарського підприємства, методів визначення стратегічного потенціалу діяльності, ключових компетенцій, різновидів бенчмаркінгу, варіативних поєднань результатів портфоліо-аналізу впливу на прийняття рішень у сфері СУ чинників зовнішнього та внутрішнього походження; розроблення матричних моделей конкретизації елементів СУ за релевантними маркетинговими стратегіями; обрання конкретної СУ за рівнями стратегічного планування; запровадження засобів стратегічного та інвестиційного контролінгу, моделей розрахунку економічної доданої вартості та грошових потоків доданої вартості, стратегічного менеджменту витрат; системи показників вимірювання ефективності реалізування СУСП.

Список літератури

1. Андрійчук В.Г., Сас І.С. Концентрація в аграрній сфері економіки: проблемні аспекти: монографія. Київ: КНЕУ, 2017. 300 с.
2. Гудзинський О.Д. Менеджмент у системі агробізнесу. Київ: Урожай, 1994. 240 с.
3. Євчук Л. Сучасна парадигма конкуренції та формування сільськогосподарськими товаровиробниками конкурентних переваг. *Економіст*. 2012. № 2. С. 21-23.
4. Ларіна Я.С., Завальнюк К.С. Маркетингові стратегії зростання аграрних формувань: монографія. Київ: ЦУЛ, 2019. 278 с.
5. Малік М.Й., Шпикуляк О.Г. Розвиток аграрного підприємництва в умовах інституціональних трансформацій. *Економіка АПК*. 2017. № 2. С. 5-16.
6. Махмудов Х.З., Олійник А.С. Ефективність виробництва молока: аналіз сучасного стану та шляхи розвитку. *Агросвіт*. № 9. 2013. С. 9-12.
7. Степаненко Н., Волкова І. Інформаційна система розробки маркетингових рішень в товарній політиці підприємств сфери агробізнесу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1876/1808> (дата звернення 23.04.2024).
8. Ульяновко О.В., Евчук Л.А., Гуторова І.В. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств та стратегічні аспекти її формування. Харків: Віровець А.П. "Апостроф", 2011. 340 с.
9. Bea F., Haas J. [Management]: Strategisches Management. 10. Aufl. München: UVK/Konstanz, 2019. 645 p.
10. Britzelmaier B. Controlling: Grundlagen, Praxis, Handlungsfelder. 3. aktualisierte Aufl. Wiesbaden: Pierson, 2020. 630 p.
11. Ewert R., Wagenhofer A., Rolfing-Bastian A. Interne Unternehmenrechnung. 9. Auflage. Berlin: Springer Lehrbuch, 2023. 716 p.
12. Frentrup M., Heyder M., Theuvsen L. Risikomanagement in der Landwirtschaft. 47 p. URL: https://cms.rentenbank.de/export/sites/rentenbank/dokumente/Nachdruck_LeitfadenRisikomanagement_23112011_final.pdf. (дата звернення: 30.01.2024)
13. Hinterhuber H. Strategische Unternehmensführung: Das Gesamtmodell für nachhaltige Wertsteigerung, 9. völlig neu bearbeitete Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2015. 366 p.
14. Hungenberg H. Strategisches Management in Unternehmen: Ziele-Prozesse- Verfahren. 8. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler, 2014. 616 p.
15. Kreikebaum H., Gilbert D., Behnam V. [Management]: Strategisches Management. 8. überarbeitete Auflage. Stuttgart: Kohlhammer, 2018. 362 p.
16. Müller-Stewens G., Lechner C., Kreutzer M., Stonig J. Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. 6. aktualisierte Auflage. Stuttgart: Schäffer Poeschel, 2024. 700 p.

17. Scherm E., Julmi C. *Strategisches Management: Theorie, Entscheidung, Reflexion*. Berlin: De Gruyter Oldenbourg, 2019. 319 p.
18. Weber J., Schäffer U. *Einführung in das Controlling*. 16, überarbeitete und aktualisierte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2020. 582 p.
19. Welge M., Al-Laham A., Eulerich M. *Strategisches Management: Grundlagen – Prozess – Implementierung*. 7. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH, 2017. 981 p.
20. Welge M., Eulerich M. *Corporate-Governance-Management: Theorie und Praxis der guten Unternehmensführung*. 3. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler, 2021. 383 p.
21. Wöhe G., Kaiser H., Döring U. *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. 28. überarbeitete und aktualisierte Auflage. München: Verlag Franz Vahler, 2023. 950 p.
22. Wolf J. *Organisation, Management, Unternehmensführung: Theorien, Praxisbeispiele und Kritik*. 6 Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2020. 713 p.

References

1. Andriiukh, V., & Sas, I. (2017). *Concentration in the agrarian sphere of the economy: problematic aspects*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
2. Gudzynskyi, O. (1994). *Management in the agribusiness system*. Kyiv: Urozhai [in Ukrainian].
3. Yevchuk, L. (2012). Modern paradigm of competition and formation of competitive advantages by agricultural producers, *Ekonomist*, 2012, 2, 21-23 [in Ukrainian].
4. Larina, Y., & Zavalnyuk, K. (2019). *Marketing strategies for the growth of agrarian formations*. Kyiv: TsUL [in Ukrainian].
5. Malik, M., & Shpykuliak, O. (2017). Development of agrarian entrepreneurship in conditions of institutional transformations, *Ekonomika APK*, 2, 5-16 [in Ukrainian].
6. Mahmudov, H., & Oliinyk, A. (2013). Efficiency of milk production: analysis of the current state and ways of development, *Ahrosvit*, 9, 9-12 [in Ukrainian].
7. Stepanenko, N., & Volkova, I. (2022). Information system for the development of marketing solutions in the commodity policy of agribusiness enterprises, *Ekonomika ta suspilstvo*, 44. [in Ukrainian]. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1876/1808>
8. Ulianchenko, O., Yevchuk, L., & Gutorova I. (2011). *Competitiveness of agricultural enterprises and strategic aspects of its formation*. Kharkiv: Virovets A.P. "Apostroph". [in Ukrainian]
9. Bea, F., & Haas, J. (2019). *Strategisches Management*. München: UVK/Konstanz [In German].
10. Britzelmaier, B. (2020). *Controlling: Grundlagen, Praxis, Handlungsfelder*. Wiesbaden: Pierson [in German].
11. Ewert, R., Wagenhofer, A., & Rolting-Bastian, A. (2023). *Interne Unternehmenrechnung*. Berlin: Springer Lehrbuch [in German].
12. Frentrup, M., Heyder, M., & Theuvsen, L. *Risikomanagement in der Landwirtschaft*. https://cms.rentenbank.de/export/sites/rentenbank/dokumente/Nachdruck_LeitfadenRisikomanagement_23112011_final.pdf [in German].
13. Hinterhuber, H. (2015). *Strategische Unternehmensführung: Das Gesamtmodell für nachhaltige Wertsteigerung*. Berlin: Erich Schmidt Verlag [in German].
14. Hungenberg, H. (2014). *Strategisches Management in Unternehmen: Ziele-Prozesse- Verfahren*. Wiesbaden: Springer Gabler [in German].
15. Kreikebaum, H., Gilbert, D., & Behnam, V. (2018). *Strategisches Management*. Stuttgart: Kohlhammer [in German].
16. Müller-Stewens, G., Lechner, C., Kreutzer, M., & Stonig, J. (2024). *Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen*. Stuttgart: Schäffer Poeschel [in German].
17. Scherm, E., & Julmi, C. (2019). *Strategisches Management: Theorie, Entscheidung, Reflexion*. Berlin: De Gruyter Oldenbourg [In German].
18. Weber, J., & Schäffer, U. (2020). *Einführung in das Controlling*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag [in German].
19. Welge, M., & Eulerich, M. (2021). *Corporate-Governance-Management: Theorie und Praxis der guten Unternehmensführung*. Wiesbaden: Springer Gabler [in German].
20. Welge, M., Al-Laham, A., & Eulerich, M. (2017). *Strategisches Management: Grundlagen – Prozess – Implementierung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH [in German].
21. Wöhe, G., Kaiser, H., & Döring, U. (2023). *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. München: Verlag Franz Vahler [in German].
22. Wolf, J. (2020). *Organisation, Management, Unternehmensführung: Theorien, Praxisbeispiele und Kritik*. Wiesbaden: Gabler Verlag [in German].

Ruslana Zhovnovach, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences)

Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Oleksandr Shatalov, post-graduate student

State Higher Educational Institution "Pryazov National Technical University", Dnipro, Ukraine

Creative Models of Decision-Making in the System of Strategic Management of Agricultural Enterprises' Development

The article is devoted to the study of theoretical approaches and practical foundations of the formation of decision-making models in the system of strategic management (SM). The purpose of the publication is to study the peculiarities of the use of SM' models on the example of the activities of agricultural enterprises (AE) of the national agrarian sphere of economy of Ukraine. The prerequisites for the transition of enterprises to the practice of SMAE, the requirements for the introduction of integral management models, and the obstacles that stand in the way of their effective use have been studied. Arguments are given in favor of constantly updating the toolkit for the formation of SM' models, which can meet the needs of AE in the implementation of a proactive entrepreneurial style of management under the conditions of constant dynamic changes in the external environment, the peculiarities of management in an occupied market niche, and the generation of restrictions in the field of business strategy implementation. The hypothesis is put forward that the proposed approach is able to fully ensure the effective use of AE's own resources, to ensure the achievement of economic advantages inaccessible to competitors and survival in the long term. The work provides a classification of the types and varieties of SMAE models by spheres and functions of activity, key areas of development resources use, market behavior inherent in enterprises, types of market activity, available competitive advantages, scope of activity. The system of introduction of the SM is described in detail, which is based on the implementation of innovative methodological approaches to the multi-level positioning of the AE from the point of view of introducing strategic planning into it as, firstly, a corporation/quasi-corporation, and secondly, a set of professional divisions that take care of the implementation of isolated, relatively autonomous management functions, thirdly, the set of business processes of centers of financial responsibility (profit). The procedures of strategic analysis of AE are described as a three-level structure, which is influenced by a set of factors of the macro-environment of indirect influence, the meso-environment of direct influence, and the micro-environment of production activity. There have been formulated prospects for further scientific research in the areas of developing proposals for the specification and maximum filling of individual elements of the decision-making model in the system of the SMAE; development of numerical models for assessing the impact of individual technical components of the strategic planning process on decision-making in the system of information systems; expansion of the list and quantification of the factors of the macro-, meso- and micro-levels of formation taken into account in the SM process; expansion of tools for SWOT-analysis of the internal business environment; the system of indicators for measuring the effectiveness of the implementation of SMAE.

decision-making model, strategic management, strategic planning, enterprise management in the field of agricultural production

Одержано (Received) 12.02.2024

Прорецензовано (Reviewed) 05.03.2024
Прийнято до друку (Approved) 27.05.2024