

УДК 338.26 : 339.564

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-5-20>**Федірець О.В.***кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Полтавської державної аграрної академії***Назаренко О.О.***здобувач вищої освіти СВО «Магістр»
Полтавської державної аграрної академії***Диннік В.В.***здобувач вищої освіти СВО «Магістр»
Полтавської державної аграрної академії***Fedrets Oleh***Candidat of Economic Sciences, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Management
Poltava state agrarian academy***Nazarenko Oleksii***Master of Higher Education Degree in Higher Education
Poltava State Agrarian Academy***Dynnik Volodymyr***Master of Higher Education Degree in Higher Education
Poltava State Agrarian Academy*

ФОРМУВАННЯ ОПТИМАЛЬНОЇ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

FORMATION OF THE OPTIMAL PRODUCTION STRATEGY OF THE AGRICULTURAL ENTERPRISE

АНОТАЦІЯ

У статті вирішується проблема формування теоретико-методологічного підходу до формування оптимальної виробничої стратегії аграрних підприємств. Охарактеризовано основні задачі які ставляться в процесі розробки виробничої програми підприємства. Обґрунтовано порядок використання методичних підходів до стратегічного планування виробництва продукції підприємствами в сучасних умовах. Визначено, що використання кривої виробничих можливостей в процесі стратегічного планування виробничої програми, виходячи з основних економіко-теоретичних положень стосовно можливого випуску продукції за повного й ефективного використання ресурсів при даному розвитку технології, дозволяє визначити альтернативні варіанти структурної програми за повного використання ресурсів. Визначено особливості використання споживчо-орієнтованого та виробничо-орієнтованого підходів до характеристики продукції при формуванні виробничої програма сільськогосподарського підприємства.

Ключові слова: стратегія, планування, виробничий план, аграрне підприємство, виробничі можливості, виробнича структура.

АННОТАЦИЯ

В статье решается проблема формирования теоретико-методологического подхода к формированию оптимальной производственной стратегии аграрных предприятий. Охарактеризованы основные задачи, которые ставятся в процессе разработки производственной программы предприятия. Обоснован порядок использования методических подходов к стратегическому планированию производства продукции предприятиями в современных условиях. Определено, что использование кривой производственных возможностей в процессе стратегического планирования производственной программы, исходя из основных экономико-теоретических положений относительно возможного выпуска продукции при

полном и эффективного использования ресурсов при данном развитии технологии, позволяет определить альтернативные варианты структурной программы при полном использовании ресурсов. Определены особенности потребителски-ориентированного и производственно-ориентированного подходов к характеристике продукции при формировании производственной программы сельскохозяйственного предприятия.

Ключевые слова: стратегия, планирование, производственный план, аграрное предприятие, производственные возможности, производственная структура.

ANNOTATION

The article solves the problem of forming a theoretical and methodological approach to the formation of the optimal production strategy of agricultural enterprises. One of the key tasks of all subsystems of the enterprise is to comprehensively meet the needs of production resources of economic units of the enterprise and create appropriate conditions for their effective use within the enterprise. The main tasks set in the process of developing the production program of the enterprise are described. The order of use of methodical approaches to strategic planning of production by the enterprises in modern conditions is substantiated. Determining production capacity, perform calculations of available and required production capacity, number of employees, material resources. Under market conditions, the main limitation of the planned production of goods and services is the lack of resources. Because of this and because of the limits they set for production activities, the volume of production at each enterprise is limited by a large number of factors. It is determined that the use of the production capacity curve in the process of strategic planning of the production program, based on the main economic and theoretical provisions for possible production with full and efficient use of resources in this technology development, allows to identify alternatives to the structural program. Developing an annual production program, it is necessary to ensure maximum income, high financial stabi-

lity and solvency of each enterprise. This involves the selection and inclusion in the production plan of the most competitive and profitable products. Peculiarities of using consumer-oriented and production-oriented approaches to product characteristics in the formation of the production program of an agricultural enterprise are determined. The consumer-oriented approach helps the company with a sufficient level of guarantee to anticipate and respond to changes in demand in a timely manner, developing appropriate product and product strategies. Marketing plays a leading role in the implementation of this approach. The production-oriented approach focuses primarily on the possibilities of producing a particular product.

Key words: strategy, planning, production plan, agricultural enterprise, production opportunities, production structure.

Постановка проблеми. Аграрне виробництво у нашій державі – дуже ресурсномістка сфера народного господарства, де сконцентрована понад третина всіх виробничих ресурсів країни. Проте внаслідок гострої й надзвичайно важкої фінансово-економічної кризи аграрний комплекс втратив значну частину можливостей до відтворення ресурсного потенціалу, а його структурна розбалансованість і дефіцит деяких виробничих ресурсів, насамперед матеріально-технічних та енергетичних, призводять до їх неефективного використання.

В зазначених складних умовах, одним із ключових завдань всіх підсистем підприємства стає комплексне забезпечення потреб в виробничих ресурсах господарських одиниць підприємства і створення відповідних умов для їх ефективного використання в межах цілого підприємства. Досягнути зазначеного можливо за рахунок формування оптимальної виробничої стратегії аграрних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням питання підвищення ефективності підприємств через формування ефективної виробничої стратегії займалися ряд вітчизняних та зарубіжних науковців. Серед іноземних науковців, що досліджували особливості даної проблематики, слід назвати таких, як Б. Бернаке, П. Друкер, Дж. Нейман, Дж. Неш, М. Портер [5]. Серед вітчизняних науковців вирішенням даної проблематики займалися В. Андрійчук [1], І. Маркіна [4] Н. Куденко [3], П. Саблук [7] та інші. В той же час ряд питань пов'язаних з проблемами забезпечення ефективності діяльності підприємств, зокрема через створення дієвої системи виробничих планів потребують подальшого дослідження.

Постановка завдання. З огляду на вищезазначене, метою статті є дослідження проблем, які виникають у вітчизняних аграрних підприємств при формуванні оптимальної виробничої стратегії, та визначення рекомендацій щодо удосконалення даного процесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Підсумком розробки стратегічного плану підприємства, враховуючи аналіз зовнішнього, внутрішнього середовища підприємства та аналіз конкурентів, виступають стратегія та цілі підприємства. Визначальним та найбільш складним напрямком діяльності будь-якого під-

приємства виступає його виробнича діяльність, особливо що стосується її планування, організації, контролю та внесення оперативних змін в просторі та часі. Безпосередньо виробничу діяльність підприємств можемо охарактеризувати відповідною системою показників.

Найбільш важливими із них в умовах відкритого та вільного ринку є такі, як «...попит на продукцію та обсяг виробництва, величина пропозиції й виробнича потужність підприємства, витрати й ціни на продукцію, потреба в ресурсах та інвестиціях, обсяг продажу та загальний дохід тощо» [1, с. 489].

Попит та пропозиція – це основа економічної моделі, яка формує процес формування ціни на ринку. Тому попит це визначена та відображена на відповідних ринках потреба в товарах та послугах, а, відповідно, пропозиція це та кількість товару, що вже представлений на ринку чи існує можливість його поставки у визначені терміни. «Закон попиту відображає зниження об'єму закупівель зі зростанням цін на товар в умовах, коли грошові можливості покупців обмежені певною межею, а закон пропозиції – збільшення величини пропозиції у міру збільшення ціни на товар» [1, с. 126].

Ціна на продукцію формується з питомих змінних витрат на одиницю продукції та добутку суми постійних витрат на дану продукцію за рік й прибутку, який має бути одержаний від реалізації продукції, до обсягу реалізованої продукції. Іншим варіантом ціноутворення є коригування повної собівартості за допомогою коефіцієнта планового рівня рентабельності [4, с. 57].

Виробнича собівартість є грошовим виразом витрат, що пов'язані з виробництвом і доробкою продукції, її транспортуванням до франко-місця зберігання [1, с. 234]. Повна собівартість продукції підприємства – це сукупність витрат, що становлять виробничу собівартість, і поза виробничих витрат підприємства (адміністративних, на збут та інших) [1, с. 235].

Обсяг виробництва – це кількість виготовленої продукції та виконаних робіт за певний період часу (рік, півріччя, квартал, місяць) на певному рівні (підприємство, галузь, народне господарство в цілому). На підприємстві, обсяг виробництва включає випуск готової продукції та напівфабрикатів, призначених для реалізації, виробничі послуги й роботи виробничого характеру, зміни незавершеного будівництва. Залежно від мети аналізу використовують показники валової, товарної або реалізованої продукції в натуральному чи вартісному виразі [7, с. 126].

Виробнича собівартість продукції сільськогосподарських підприємств є синтетичним показником, що формується з усіх витрат, пов'язаних з процесом її виробництва [5].

Виробнича потужність підприємства характеризується максимально можливим обсягом виробництва продукції підприємства на протязі конкретного періоду часу у відповідності до визначеної номенклатури й асортименту продук-

ції при умові повного завантаження обладнання та наявних виробничих площ.

Ключовим елементом, що застосовується в процесі стратегічного планування в межах підприємства виступає розробка виробничої програми, тобто обґрунтування таких обсягів виробництва товарів чи формування пакету послуг, визначення конкретної номенклатури та асортименту продукції відповідно до вподобань споживачів та потреб ринку. Програма допомагає «...визначити потребу у нових виробничих потужностях, в матеріально-сировинних ресурсах, чисельності персоналу, транспорті тощо» [3, с. 102].

У процесі розробки виробничої програми на всіх рівнях необхідно дотримуватися наступних вимог [2, с. 55]:

- обґрунтування обсягів виробництва продукції на основі дослідження вподобань споживачів та правильного формування потреби в товарах, які випуском яких займається підприємство;

- встановлення взаємозв'язку між натуральними та вартісними показниками, що характеризують обсяги виробництва та реалізації продукції;

- встановлення обґрунтованого плану виробництва продукції на основі наявних ресурсів, та можливостей підприємства, які визначаються виробничою потужністю.

Виходячи із зазначеного можемо сформулювати основні задачі, які необхідно визначити в ході розробки виробничої програми підприємства (рис. 1.)

Реалізація механізму стратегічного планування виробництва продукції в межах підприємствах – це заходи спрямовані на розробку й досягнення ключових показників, що визначають обсяги виробництва на найближчу перспективу (3-5 років). Виходячи з визначених потреб споживачів формують номенклатуру, бажаний асортимент та кількісні показники виробництва товарів та послуг, на підставі чого складається план збуту продукції.

При цьому «...номенклатура продукції є переліком найменувань виробів, послуг, завдання з випуску яких передбачається планом виробництва продукції. Асортимент – різновиди продукції кожного найменування, що відрізняються певними техніко-економічними показниками...» [1, с. 301].

При формуванні стратегії аграрного підприємства основна увага повинне бути приділена:

- розробці механізму трансформації концептуальних положень перспективної інвестиційної політики в стратегічні напрямки діяльності підприємства;

- визначенню стратегічних напрямків формування й засобів раціонального використання інвестиційних ресурсів;

- розробці системи організаційно-економічних заходів щодо забезпечення реалізації інвестиційної стратегії аграрного підприємства [8, с. 242].

Проводячи розрахунок існуючих та необхідних виробничих потужностей паралельно враховуються чисельність працівників та наявність матеріальних ресурсів. Адже саме обмеженість ресурсів є ключовим чинником, який в умовах відкритого ринку виступає лімітуючим чинником виробництва встановлених обсягів товарів та послуг. Відповідно, в умовах кожного конкретного підприємства, межі виробничої діяльності та обсяги виробництва обмежуються значною кількістю чинників. При цьому виробничу потужність підприємства виступає важливим обмежуючим чинником стосовно виробничих можливостей підприємства. Адже саме вона «...визначає максимальний рівень виробництва продукції та послуг, тобто верхню межу продажу продукції. Верхня межа зумовлена наявністю виробничих площ, технологічного устаткування, трудових ресурсів, матеріалів і капіталу...» [7, с. 124].

В процесі здійснення стратегічного планування в ході розробки виробничої програми та формування її структури, в тому аспекті що стосується визначення питомої ваги продукції



Рис. 1. Завдання розробки виробничої програми підприємства

Джерело: опрацьовано авторами з урахуванням [4; 7]

чи послуг, які продукуються підприємством, необхідно на основі ключових економіко-теоретичних положень, які гуртуються на тому, що перспективно-можливий випуск товарів та послуг за умов повного та максимально ефективного використання ресурсів на існуючому етапі розвитку структури та технології підприємства, характеризує такий інструмент, як крива виробничих можливостей, та відображає альтернативні варіанти програми підприємства за умов повного та ефективного використання наявних ресурсів.

План виробництва продукції (чи виробнича програма) виступає основоположним елементом, що визначає господарську діяльність та майбутній розвиток підприємства. Як етап розробки стратегічного плану підприємства, виробнича програма спрямовується на встановлення та подальше досягнення якісно нових цілей, які спрямовані на докорінні зміни стану підприємства, особливо що стосується поліпшення якості продукції, розширення її номенклатури, удосконалення технології, модернізація технологічної складової виробничого процесу (рис. 2).

Прогнозування виступає важливим елементом, застосування якого в процесі розробки стратегічного плану дозволяє підвищити їх надійність та обґрунтованість. Основними методами які при цьому використовуються виступають: аналіз часових рядів, який базується на дослідженні подій, які вже відбулися в минулому; модель очкування споживача; метод експертних оцінок; складання сценаріїв та ситуацій, можливість яких вірогідна у певний період реалізації довгострокового плану.

На основі розробленої виробничої програми в подальшому проводяться розрахункові програмні дії, які необхідні для досягнення вста-

новлених цілей, відбувається вартісна оцінка зазначеної програми, визначаються матеріальні, фінансові, трудові та інформаційні ресурси необхідні для її реалізації.

В розрізі поточного плану виробництва зазначена програма також виступає важливим розділом, який лежить в основі планування інших підрозділів, які відображають потребу в фінансових, матеріально-технічних, енергетичних та трудових ресурсах, визначаються ключові показники, такі як собівартість, прибуток, інші фінансово-економічні показники.

Максимальний дохід, висока фінансова стійкість та платоспроможність підприємства це ті елементи, які має містити річна виробнича програма. Досягаються визначені елементи за рахунок відбору та включення до плану виробництва видів продукції, що є найбільш конкурентоспроможними та рентабельними. Інструментом, що допомагає у виборі видів продукції виступають портфельні методи, такі як матриця БКГ, «Матриця привабливості-конкурентоспроможності» чи GE-бізнес-екран. Зокрема, матриця БКГ, дозволяє у чотирьох сегментах розмістити основні види продукції, важливими при цьому виступають ті, що мають високі темпи росту, займають значну частку на ринку та дають змогу підприємству забезпечити максимальний ефект.

«Матриця БКГ не є універсальною, відповідно при аналізі часто застосовують інші інструменти вибору, наприклад, матрицю ефективного випуску. Дані матриці виступають орієнтирами для внесення до річної виробничої програми конкретних виробів. Для обґрунтування та прийняття підсумкового рішення доцільно брати до уваги ряд економічних показників, як сукуп-



Рис. 2. Порядок розроблення стратегічного планування виробництва продукції підприємства

Джерело: opracовано авторами на основі [2; 6]

ний дохід, прибуток, граничні витрати та інші розрахункові дані...» [6].

Продукція, що виготовляється в межах підприємства, відтворюється через натуральну та вартісну форми. Відповідно, здійснюючи планування виробничої програми підприємства, слід проводити розрахунок обсягів виробництва використовуючи натуральні вимірники та вартісні показники, що характеризують обсяги виготовлення продукції.

Блок-схему, які доцільно застосовувати при формуванні виробничої програми підприємства розглянемо на рис. 3.

Виробнича програма сільськогосподарського підприємства включає програми розвитку рослинництва і тваринництва. Даний документ рослинництва включає плани по посівних площах, урожайності, валовому збору сільськогосподарських культур, по тваринництву – поголів'я тварин (птиці), його продуктивності, валовому виходу продукції. Програмою розвитку галузей, окрім того, передбачаються певні потреби в ресурсах (трудових, матеріальних – насіння, добрива, корми і т. д.), грошових засобах, а також витрати ресурсів на одиницю продукції.

Виробнича стратегія виступає ключовою складовою організаційної стратегії, яка в свою чергу визначає перелік чітко визначених дій, що оформлюються як довгострокова програма, яка забезпечує створення та реалізацію продукції, яку потребує споживач і здатне виробляти підприємство. В умовах вільних ринкових відносин виробнича структура виступає зв'язуючим елементом для всіх інших видів діяльності підприємства: науково-дослідних та конструкторських робіт, матеріально-технічного забезпечення, фінансової діяльності, маркетингу та розподілу готової продукції, діяльності кадрової служби тощо. Також, виробнича стратегія опирається та взаємодіє багатьма чинниками

зовнішнього середовища підприємства. Наприклад, рівень виробництва певною мірою визначає конкурентну позицію підприємства, а ринкові чинники, у свою чергу, визначають зміст та характеристику виробничих стратегій.

Слід пам'ятати, що ефективність виробничої стратегії значною мірою залежить не лише від її власного змісту, значний вплив при цьому має те, на скільки дана стратегія є пов'язаною та корелюється із іншими функціональними стратегіями підприємства. Так, «...маркетинговий підрозділ організації повинен забезпечувати розробників виробничої стратегії інформацією про попит на ринку на певний вид продукції, про реалізацію; спеціалісти-технологи повинні надавати інформацію про нові розробки і зміни на ринку технологій; працівники дослідного підрозділу – ознайомлювати з параметрами та ключовими характеристиками продукції» [4, с. 222].

Важливим завданням виступає визначення рівня спеціалізації та диференціації продукції. При цьому існування споживчо-орієнтованих та виробничо-орієнтованих підходи до характеристики продукції, що випускається дозволяє більш чітко визначити необхідні номенклатуру та асортимент.

Відповідно до споживчо-орієнтованого підходу, продукт чи послуга – це певний фізичний прояв їх здатності задовольнити чітко визначену усвідомлену потребу групи споживачів, що належить до цільової категорії. В практичних умовах підприємства застосовують різноманітний перелік інструментів для визначення та забезпечення специфічних потреб, що дозволяє підприємству зайняти власне місце в зазначеному процесі, опираючись на власні наявні можливості. Завдяки споживчо-орієнтованому підходові підприємство із значним рівнем міцності має можливість завчасно передбачати та відпо-

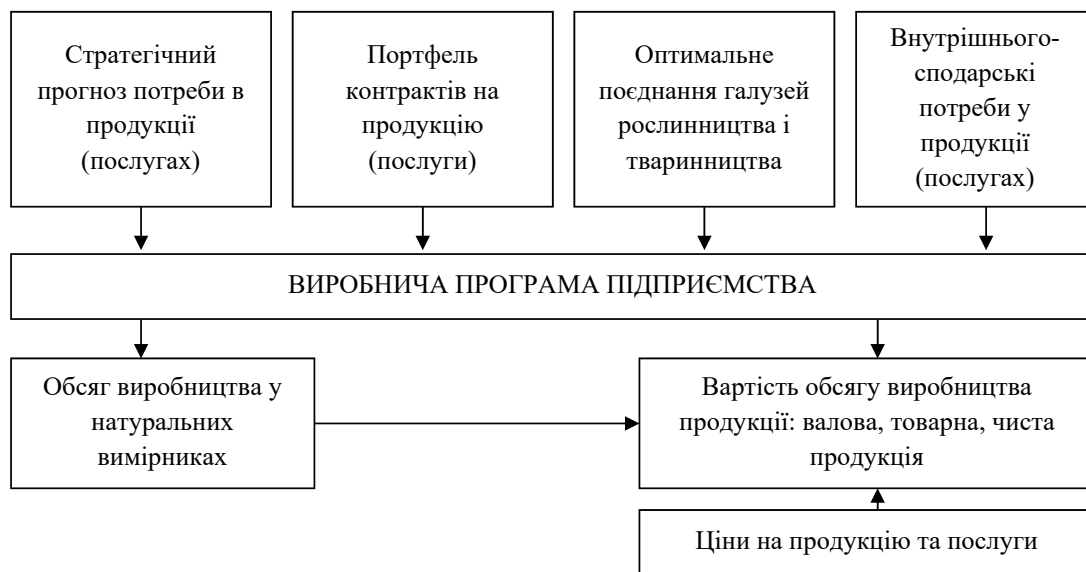


Рис. 3. Чинники формування виробничої програми підприємства

Джерело: опрацьовано авторами на основі [2; 6; 7]

відним чином зреагувати на зміни стосовно попиту, формуючи відповідні продуктово-товарні стратегії. Реалізація зазначеного підходу забезпечується завдяки маркетингу.

Виробничо-орієнтований підхід зосереджує увагу в першу чергу на можливостях виробництва конкретних видів продукції. Сучасні українські підприємства досить часто ігнорують необхідність перетворення готового продукту в товар, враховуючи лише впливу попиту на розвиток підприємства та його виробничих потужностей.

Застосування у діяльності підприємства тільки виробничо-орієнтованого підходу призводить до намагання залишити без змін існуючий вид діяльності при недостатньому усвідомленні необхідності оперування ринковими категоріями. За ринкових відносин перевага надається споживчо-орієнтованому підходові, в той же час роль виробничої спрямованості залишається важливим чинником забезпечення ефективності діяльності підприємства. В цих умовах досить широка диверсифікація призводить до втрати переваг концентрованого виробництва.

Характеризуючи виробничу стратегію варто зупинитися на основних позиціях, через які відображається зміст стратегії:

1) визначення стратегічної перспективи підприємства, та розробка стратегічних рішень, які забезпечать її реалізацію;

2) розробка та обґрунтування альтернативних варіантів реалізації стратегічних рішень які стосуються виробничої діяльності підприємства;

3) оцінка визначених стратегічних цілей, що прийняті до реалізації та визначення на їх основі конкретних стратегічних вказівок, що забезпечать їх реалізацію;

4) визначення та затвердження по кожній стратегічній цілі переліку конкретних дій та заходів, які забезпечать їх реалізацію;

5) узгодження цілісної програми конкретних дій, спрямованих на реалізацію визначених стратегічних цілей на базі системного підходу.

Висновок. Отже, стратегія виробництва має формуватися виходячи із чіткого уявлення про ринки – як підприємство бере участь у конкуренції, які впливають звідси завдання виробництва і послідовність капіталовкладень, що визначає здатність підприємства до забезпечення реалізації стратегії, відповідно до умов у яких функціонує підприємство Іншими словами, організації потребують такої характеристики ринків, щоб даний опис відображав існуючий стан справ, тобто відображав те, як ринки насправді працюють. Проведення маркетингових досліджень ринку є необхідністю, хоча досить часто цього є замало. Слід доповнювати результати отримані в процесі маркетингових досліджень аналізом поведінки споживача (наскільки реальність одержання замовлень забезпечує задоволення споживчого попиту). При цьому потреби ринку виступають стратегічною вимогою до виробництва.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств : підручник. 2-ге вид., доп. і перероб.]. Київ : КНЕУ, 2002. 624 с.
2. Бутенко Л.М. Методичні засади оцінки пріоритетності варіантів стратегії виробничої диверсифікації з урахуванням особливостей діяльності підприємства. *Агросвіт*. 2011. №1 2. С. 54–59.
3. Вагнер І. Роль стратегічного аналізу у виборі та розробці стратегії управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2014. № 8. С. 98–104.
4. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми : монографія. Київ : КНЕУ, 2002. 245 с.
5. Markina Iryna, Fedirets Oleg, Sazonova Tetiana, Kovalenko Maryna, Ostashova Valeriia Formation of Energy Efficient Strategy of Enterprise Management. *Journal of Entrepreneurship Education*. 2018. Volume 21, Special Issue 2. Available at: <https://www.abacademies.org/journals/journal-of-entrepreneurship-education-inpress.html>
6. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів [пер. з англ. Р. Сільського]. Київ : Основи, 1998. 390 с.
7. Саблук П.Т. Формування виробничого потенціалу та ринку засобів виробництва : монографія. Київ : ІАЕ, 2000. 264 с.
8. Федірець О.В., Карюк О.М., Михалкова Н.В. Механізм реалізації стратегічних рішень у аграрних підприємствах. *Економічний форум*. Луцьк : ЛНТУ, 2018. № 1. С. 239–244.

REFERENCES:

1. Andriichuk V.H. (2002) *Ekonomika ahrarnykh pidprijemstv* [The economy of agrarian enterprises]. Kyiv : KNEU, 624 p. (in Ukrainian)
2. Butenko L.M. (2011) *Metodychni zasady otsinky priorytetnosti variantiv stratehii vyrobnychoi dyversyfikatsii z urakhuvanniam osoblyvostei diialnosti pidprijemstva* [Methodical bases of estimation of priority of options of strategy of industrial diversification taking into account features of activity of enterprise]. *Agro-world*, no. 12, pp. 54–59. (in Ukrainian)
3. Vahner I. (2014) *Rol stratehichnoho analiz u vybori ta rozrobtsi stratehii upravlinnia pidprijemstvom* [The role of strategic analysis in the selection and development of enterprise management strategy]. *Economic analysis*, no. 8, pp. 98–104. (in Ukrainian)
4. Kudenko N.V. (2002) *Marketynhovi stratehii firmy* [Marketing strategies of the firm]: monograph. Kyiv: KNEU, 245 p. (in Ukrainian)
5. Markina Iryna, Fedirets Oleg, Sazonova Tetiana, Kovalenko Maryna, Ostashova Valeriia (2018) *Formation of Energy Efficient Strategy of Enterprise Management*. *Journal of Entrepreneurship Education*. Volume 21, Special Issue 2. Available at: <https://www.abacademies.org/journals/journal-of-entrepreneurship-education-inpress.html>
6. Porter M. (1998) *Stratehiia konkurentiv*. *Metodyka analizu haluzei i diialnosti konkurentiv* [Competition strategy. Methods of analysis of industries and activities of competitors]. Kyiv: Foundations, 390 p.
7. Sabluk P.T. (2000) *Formuvannia vyrobnychoho potentsialu ta rynku zasobiv vyrobnytstva* [Formation of production potential and market of means of production]. Kyiv: IAE, 264 p. (in Ukrainian)
8. Fedrets O., Karyuk O., Mikhalkova N. (2018) *Mekhanizm realizatsii stratehichnykh rishen u ahrarnykh pidprijemstvakh* [The mechanism of implementation of strategic decisions in agricultural enterprises]. *Economic forum Lutsk*: LNTU. № 1, pp. 239–244. (in Ukrainian)