

УДК 330.101.5:338.43:005.21

DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V54(2025)-26

Стаценко В.О., аспірант, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

ORCID: 0009-0001-6852-6290

e-mail: vstart9618@gmail.com

Кушнірук В.С., кандидат економічних наук, доцент кафедри готельно-ресторанної справи та туризму, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

ORCID: 0000-0002-4368-8912

e-mail: kushnirukvs@mnau.edu.ua

Теоретико-методологічні аспекти стратегічного розвитку аграрного бізнесу

Анотація. Зростаюча складність функціонування аграрного сектору в умовах динамічного зовнішнього середовища зумовлює потребу в системному аналізі зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на розвиток підприємств. Комплексне дослідження середовища функціонування аграрних суб'єктів господарювання дозволяє сформулювати стратегічні орієнтири, які забезпечують відповідність внутрішніх ресурсів підприємства сучасним ринковим вимогам, загальнонаціональним цілям та регіональним пріоритетам. Метою роботи є поглиблення теоретико-методологічних основ стратегічного управління аграрними підприємствами в контексті їх адаптації до змін зовнішнього середовища та інтеграції у багаторівневу систему економічного розвитку. У дослідженні обґрунтовано необхідність стратегічного підходу до управління підприємствами агросфери як у коротко-, так і довгостроковій перспективі. Виокремлено пріоритетні напрями розвитку, що синхронізуються з макроекономічною, мезоекономічною та мікроекономічною стратегіями. Розмежування між стратегічним, тактичним і оперативним управлінням дозволяє забезпечити цілісність та ефективність реалізації управлінських рішень. Запропоновано враховувати специфіку аграрного виробництва в умовах нестабільності, невизначеності й інформаційної асиметрії для підвищення адаптивності підприємств. Подальші наукові розвідки доцільно спрямовувати на вдосконалення підходів до стратегічного управління аграрними структурами як ключовими елементами національного економічного простору.

Ключові слова: управління, стратегія, сільське господарство, стратегічне управління.

Statsenko Vladyslav, postgraduate student, Mykolayiv National Agrarian University, Mykolayiv, Ukraine

Kushniruk Victor, Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business and Tourism, Mykolayiv National Agrarian University, Mykolayiv, Ukraine

Theoretical and Methodological Aspects of Strategic Development of Agricultural Business

Abstract. Introduction. The growing complexity of the external environment of the agricultural sector and the need for its systematic analysis. We emphasize that strategic management is a necessary tool for adapting agricultural enterprises to changing market conditions, which ensures the harmonization of the internal potential of enterprises with the requirements of the external environment.

Purpose. The purpose of the study is to improve the theoretical and methodological approaches to strategic management of the development of agricultural enterprises in the context of a multi-level system of economic development.

Results. The study proves that the strategic management of agricultural enterprises is a multilevel process that covers the strategic, tactical and operational levels. The modern approaches to management based on flexibility, adaptability and systematic analysis of the external and internal environment are allocated. The emphasis is placed on the need to harmonize development strategies at the macro, meso and micro levels. It is determined that effective strategic management involves taking into account human capital, behavioral factors and potential risks, which allows enterprises to adapt to dynamic market changes and maintain competitiveness.

Conclusions. Thus, the strategic management of agricultural enterprises is a key factor in their sustainability and competitiveness in a dynamic external environment. It ensures timely identification of problems, efficient mobilization of resources and adaptation to changes. Flexibility of management decisions, a clear structure of actions and integration with national strategic priorities allow agricultural enterprises to achieve sustainable development and realize long-term goals.

JEL Classification: Q13, Q18, L26, M21, O13.

Постановка проблеми. Сучасний аграрний сектор України функціонує в умовах високої динаміки зовнішнього середовища, що обумовлено як глобальними економічними тенденціями, так і внутрішніми викликами, зокрема війною, політичними змінами, кліматичними загрозами. Ці обставини актуалізують необхідність комплексного стратегічного управління, здатного забезпечити адаптацію аграрних підприємств до нових умов та забезпечити їх конкурентоспроможність. Особливої ваги набуває розробка системного підходу, який передбачає врахування багаторівневих взаємозв'язків – від мікро- до макрорівня.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Наукові основи стратегічного управління були закладені в працях таких провідних дослідників, як І. Ансофф, П. Друкер, А. Чендлер, К. Ендрюс, М. Портер [4-8]. Вітчизняні вчені, зокрема К.І. Маліношевська, З.Є. Шершньова, Н.В. Коваленко [9, 11, 12], акцентували увагу на необхідності врахування регіональної специфіки, інституційного середовища та людського

капіталу в системі аграрного менеджменту. Разом із тим, у сучасних умовах залишаються відкритими питання практичної реалізації стратегічних підходів у контексті нестабільності та невизначеності.

Формулювання цілей дослідження. Метою дослідження є удосконалення теоретико-методологічних засад стратегічного управління аграрними підприємствами в контексті їх інтеграції у багаторівневу систему економічного розвитку та адаптації до трансформацій зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управлінські функції переважної більшості аграрних підприємств на поточному етапі вчиняються на базі теоретичних розробок модерної економічної теорії, яка надає уряду функцію регуляторного елементу та інтеграції процесів у сільському господарстві. Згідно з чинною Національною економічною стратегією на період до 2030 року сформульовано основні довгострокові орієнтири аграрно-промислового виробництва (рис. 1).

Реалізація аграрної стратегії, що поєднує стимули для розвитку та елементи дорадництва	Інституційне забезпечення аграрної сфери через розвиток матеріально-технічної, освітньої та фінансової інфраструктури	Розширення можливостей аграрних виробників у сфері отримання доступних матеріально-технічних ресурсів
Рационалізація виробничого портфеля аграрних підприємств через балансування високоприбуткових і малорентабельних напрямів	Підтримка розвитку ринкового середовища з метою підвищення ефективності діяльності підприємств переробної сфери	Формування збалансованої стратегії дистрибуції товарної продукції в контексті національного та експортного ринкового середовища
Забезпечення експортного потенціалу агропродовольчого сектора шляхом виробництва продукції, що відповідає критеріям екологічної чистоти та харчової безпеки		

Рисунок 1 – Основні довгострокові орієнтири аграрно-промислового виробництва

Джерело: [1]

Механізм державного впливу на функціонування аграрного сектору економіки, з огляду на її вирішальне значення для забезпечення продовольчої безпеки, з початком широкомасштабного військового вторгнення Російської Федерації на територію України аграрна сфера посідає особливе, стратегічне місце в економічному просторі України. На тлі бойових дій опорною підтримкою агропідприємств, а також розвиток експортної спроможності стає провідною ціллю державної політики як у контексті

гарантування продовольчої безпеки, так і забезпечення національної стабільності.

Дослідники Пасемко Г.П. та Таран О.М. виокремлюють основні положення, що характеризують сучасне функціональне призначення держави у кількох базових напрямках: скорочення надмірних регуляторних механізмів, підвищення стандартів виробництва та контролю, інтеграція висококваліфікованого людського потенціалу (включно з фахівцями з менеджменту, ІТ, науки та

спеціалізованих аграрних дисциплін), адаптація національного агровиробництва до нормативно-правової бази Європейського Союзу, підтримка дрібних та середніх виробників (зокрема спрямованих на розвиток системи збору, обробки та реалізації плодово-овочевої продукції), просування цифрових технологій та інновацій, розширення потужностей переробки згідно принципів GreenDeal, забезпечення умов для економічної відбудови аграрної галузі [2].

На цей час аграрно-промисловий комплекс України має виразну територіальну структуру, яка зазнала під час свого формування впливу військових дій, метеорологічних умов та інфраструктурних характеристик, що пов'язана з територіальною організацією державного управління.

У сучасних умовах управлінські практики спираються на концепти економіки знань та поведінкової економіки, де управління виступає системоутворювальним чинником, що впливає на формування особистісного потенціалу та трансформацію суспільних цінностей і етико-соціальних норм. Основним складником модерного менеджменту являється людський потенціал та ресурс підприємницької діяльності, які складають фундамент для постановки стратегічних орієнтирів. Головним пріоритетом управлінської діяльності набуває трансформація знань, інформаційних ресурсів, практичного досвіду та інноваційного потенціалу в ефективну продуктивну силу, здатну забезпечити конкурентні переваги та сприяти сталому економічному розвитку [3].

Система державного та регіонального управління агропромисловим комплексом характеризується низкою специфічних рис. Однією з ключових особливостей виступає політична вмотивованість, що інтегрується в процеси прийняття управлінських рішень, пов'язаних із забезпеченням стратегічного економічного зростання. У свою чергу, регіональний вимір управління агропромисловою сферою передбачає використання принципів і підходів до раціонального розподілу ресурсів з орієнтацією на підвищення ефективності та прибутковості діяльності. Структура регіонального менеджменту охоплює такі рівні: стратегічний, виробничо-господарський, адміністративний та так званий «м'який» менеджмент.

У межах стратегічного менеджменту розрізняють низку типів економічного мислення, що безпосередньо впливають на формування відповідних управлінських підходів та стилів керівництва. До таких типів належать: інституційне, бюрократичне, політичне, технологічне, інноваційне, глобальне, соціальне й орієнтоване на сталість мислення.

Сучасні управлінські моделі відрізняються за своїми принципами організації управління. Зокрема, виділяють контактний стиль, що передбачає

безпосередню участь керівника у виробничих процесах; концепцію самоменеджменту, яка дозволяє оптимізувати особисту ефективність шляхом раціонального використання часу та ресурсів; практику делегування повноважень для посилення командної взаємодії; а також низку інструментів, серед яких – відмова від незначних завдань, впровадження тайм-менеджменту, превентивне планування на основі минулого досвіду, чітке формулювання управлінських цілей, колективне планування, аналіз результатів діяльності, командний підхід, кадрова ротація, інтеграція вертикальних і горизонтальних механізмів управління та мотиваційна стратегія керівництва.

Результативність впровадження стратегічних і тактичних принципів значною мірою детермінується специфікою їх практичної імплементації на різних рівнях управління – державному, регіональному та корпоративному.

Фундаментальні теоретико-методологічні засади стратегічного управління були закладені в працях Ансоффа І. [4], Друкена П. [5] та Чендлером А. [6], які значною мірою вплинули на становлення цього наукового напрямку. Подальше розширення концептуальних підходів до стратегічного планування здійснили Ендрюс К. [7] і Портер М. [8], запропонувавши систематизацію ключових категорій стратегічного менеджменту, серед яких – місія організації, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формування стратегії, стратегічне планування та управлінські процеси.

Поняття «стратегії» в межах стратегічного менеджменту залишається одним із найбільших дискусійних, що зумовлено його багатозначністю та різноманітністю інтерпретацій – від сукупності засобів і методів досягнення довгострокових цілей до всеосяжного підходу, орієнтованого на прийняття управлінських рішень і формування поведінкової парадигми розвитку підприємства. У цьому контексті ключовим аспектом є визначення місії організації, яка втілює її соціально-економічну орієнтацію та задає загальний стратегічний курс. Слід наголосити, що ефективність реалізації місії у довготривалій перспективі значною мірою залежить від наявного ресурсного потенціалу підприємства. З огляду на вищезазначене, під стратегією доцільно розуміти структуровану модель досягнення цілей, яка визначає пріоритетні напрямки розвитку, трансформаційні вектори й систему управлінських пріоритетів. Як вважає переважна більшість дослідників, формулювання місії є базовим етапом стратегічного управління, що визначає його подальшу логіку та зміст.

На думку Маліношевської К.І., стратегія економічного розвитку агропромислового комплексу становить невід'ємну складову регіональної стратегії розвитку, оскільки включає цільові напрями трансформації галузі, методи реалізації поставлених

цілей, систему стратегічного аналізу, прогнозні сценарії, механізми впровадження та контроль за їх виконанням [9]. Зміст регіональної стратегії управління аграрним сектором фокусується на забезпеченні зростання продуктивності, активному впровадженні інноваційних технологій, підтримці агро-виробників, розвитку переробних потужностей і вдосконаленні логістичної інфраструктури. При цьому важливою умовою успішної реалізації зазначених завдань виступає формування сприятливого бізнес-середовища, що досягається шляхом запровадження інструментів державно-приватного партнерства та фінансового стимулювання.

Стратегічне управління слід розглядати як комплексний управлінський процес, спрямований на оцінювання та контроль діяльності підприємства в межах обраних сфер бізнесу та галузевих напрямів. Цей процес охоплює аналіз конкурентного середовища, формулювання цілей і розробку стратегічних рішень, орієнтованих на задоволення інтересів ключових стейкхолдерів. Важливою складовою стратегічного управління є систематична

переоцінка ефективності реалізованих стратегій з урахуванням змін, як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі з метою прийняття обґрунтованих рішень щодо їх коригування або заміни [10].

Згідно з концептуальними підходами Шершньової З.Є., стратегічне управління репрезентує багатовимірний процес, що поєднує формалізовані методи управлінського впливу з поведінковими аспектами організаційної діяльності. Його сутність полягає у формуванні та реалізації стратегій, які забезпечують гармонізацію взаємодії між суб'єктами внутрішньої структури підприємства та зовнішнім середовищем, водночас сприяючи досягненню визначених цілей функціонування систему [11].

У системі менеджменту доцільно розмежовувати три ключові рівні управління – стратегічний, тактичний і оперативний, кожен із яких має власні функціональні характеристики, часову орієнтацію, інструментарій та підходи до оцінки ефективності. Узагальнені характеристики цих рівнів управління представлено в табл. 1.

Таблиця 1 Порівняльна характеристика рівнів стратегічного, тактичного та оперативного управління

Критерій	Стратегічне управління	Тактичне управління	Оперативне управління
Часова орієнтація	Довгострокова перспектив	Досягнення середньострокових цілей	Орієнтація на поточні дії
Характер перспективи	Формування нових напрямів розвитку	Адаптація наявних стратегій	Реалізація щоденних рішень
Фокус управління	Зовнішнє середовище	Взаємозв'язок внутрішнього й зовнішнього середовищ	Внутрішні процеси підприємства
Масштаб управління	Загально організаційний, стратегічний рівень	Функціональний, охоплює окремі підсистеми	Локальний, зосереджений на виконанні завдань
Домінуючі інтереси	Соціально-економічні орієнтири	Організаційно-економічні завдання	Професійна реалізація спеціалізованих функцій
Тип планування	Періодичне, з чіткою структурою	Гнучке, адаптивне	Безперервне, оперативне
Умови реалізації	Високий рівень невизначеності	Відносна стабільність	Поточна операційна діяльність
Виконавці	Вищий управлінський персонал (топ-менеджмент)	Менеджери середньої ланки	Виконавці функціональних завдань
Інструменти управління	SWOT, PESTLE, моделі стратегічного аналізу, портфельні підходи, дерево цілей	Бюджетування, управлінські звіти, оцінка ризиків, моніторинг виконання планів	Контроль завдань, автоматизація процесів, звітність і поточний аналіз
Оцінка ефективності	Позиціонування організації на ринку	Досягнення тактичних цілей	Якість та повнота виконання операційних завдань

Джерело: [11]

На основі комплексного огляду сучасних вітчизняних і зарубіжних наукових джерел у сфері стратегічного менеджменту можна сформулювати узагальнені висновки щодо ключових переваг та основних викликів, які супроводжують упровадження стратегічного управління в управлінську практику:

I. Потенційні переваги стратегічного управління:

- забезпечення системного й логічно обґрунтованого вектору розвитку організації,

сформованого на основі поточного стану і прогнозованих змін;

- посилення обґрунтованості управлінських рішень завдяки чіткому визначенню цілей, стратегій та механізмів їх реалізації;

- раціоналізація розподілу завдань між стратегічним, тактичним і оперативним рівнями управління;

- забезпечення гнучкості управлінських дій у відповідь на внутрішні та зовнішні зміни шляхом

врахування виявлених сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз;

- формування стратегічного типу мислення у керівного складу, що дозволяє здійснювати системний моніторинг середовища та приймати виважені рішення в умовах невизначеності;

- забезпечення варіативності шляхів досягнення цілей, що стимулює інноваційність і адаптивність організації до динамічних умов функціонування.

II. Основні проблеми реалізації стратегічного підходу до управління:

- імовірний опір з боку управлінців через формалізований характер стратегічного планування, коли ключова увага зосереджується на документах, а не на процесі ухвалення рішень;

- низький рівень мотивації персоналу, задіяного в розробці та реалізації стратегічних ініціатив, що знижує їхню ефективність;

- обмежений доступ до достовірної та актуальної інформації, необхідної для стратегічного аналізу та ухвалення рішень;

- вплив політичних чинників і адміністративного тиску, які виявляються через лобювання інтересів окремих груп як на державному, так і на місцевому рівнях;

- дефіцит ресурсів (фінансових, кадрових, технологічних), що ускладнює практичну реалізацію стратегічних рішень;

- відсутність розроблених альтернатив або резервних сценаріїв, що обмежує гнучкість управлінського реагування;

- надмірна зосередженість на кількісних показниках, яка ігнорує якісні аспекти стратегічного розвитку.

Для досягнення результативності стратегічного управління важливо, щоб його реалізація спиралася на цілісний, системно-орієнтований підхід, який враховує взаємозв'язок внутрішніх організаційних процесів із динамікою зовнішнього середовища. З огляду на концепцію системного підходу, система управління трактується як інтегрована сукупність взаємодіючих компонентів – інструментів, методів, принципів і механізмів, що забезпечують здійснення управлінських функцій підприємства в умовах змінного середовища [12].

Впровадження стратегічного управління на практиці здійснюється шляхом інтеграції управлінських рішень, прийнятих всередині організації, з впливами зовнішнього середовища. Така взаємодія сприяє формуванню узгодженого вектору дій між основними учасниками управлінського процесу.

Застосування стратегічного управління не повинно зводитися лише до формального виконання процедур, адже це може спричинити зростання адміністративного тиску та переорієнтацію з досягнення практичних результатів на дотримання

регламентів. Ще Ансофф І. [4] наголошував на небезпеці надмірної математизації управлінських процесів, яка здатна спотворити їхню справжню природу. У зв'язку з цим доцільним є не лише оперування кількісними показниками, а й урахуванням нематеріальних аспектів діяльності підприємства, таких як динаміка ринку, специфіка галузі та поведінкові чинники, що впливають на ухвалення рішень.

У сучасних наукових підходах до стратегічного управління все частіше акцентується увага на тому, що процес реалізації стратегії відіграє не менш важливу роль, ніж сам документ стратегічного плану. Саме в ході стратегічного аналізу підприємство отримує можливість чітко усвідомити власну позицію в межах ринкового середовища, проаналізувати свої конкурентні переваги та внутрішні обмеження, а також визначити довгострокові орієнтири, вектори розвитку й основні пріоритети діяльності.

Національна стратегія просторового розвитку встановлює ключові орієнтири для підтримки функціонального різноманіття територій, що набуває особливої актуальності при формуванні стратегічних напрямів діяльності аграрних підприємств [1]. Соціально-економічні виклики, з якими стикаються регіони, мають безпосередній вплив на аграрну сферу, зокрема на формування та використання трудового потенціалу, стан інфраструктури, реалізацію експортних можливостей, а також екологічні ризики та наслідки змін клімату.

В Україні стратегічний підхід до розвитку аграрного сектору та сільських територій на період 2025-2027 років передбачає реалізацію детального плану заходів, спрямованих на досягнення кількох ключових напрямів державної аграрної політики [13]. Серед основних цілей визначено: створення ефективної моделі управління розвитком сільського господарства, забезпечення населення якісною, поживною і безпечною продукцією харчування як складової національної продовольчої безпеки, посилення економічної стійкості аграрного сектору через підтримку справедливого доходу товаровиробників і зростання їхньої конкурентоспроможності. Крім того, передбачається вдосконалення землекористування, проведення розмінування сільськогосподарських угідь, реалізація земельної реформи, адаптація сільського господарства до кліматичних змін, модернізація агропромисловості та формування сприятливих умов для всебічного розвитку сільських громад.

Як зазначають дослідники, результативність стратегічного управління не обмежується лише наявністю формалізованого плану дій. Вона значною мірою залежить від здатності системи управління ефективно приймати рішення, оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, а також раціонально мобілізувати доступні ресурси з метою досягнення стратегічних орієнтирів. Отже, стратегічне

управління слід розглядати як складний, динамічний процес, що охоплює декілька рівнів управління та численні об'єкти впливу (рис. 2).

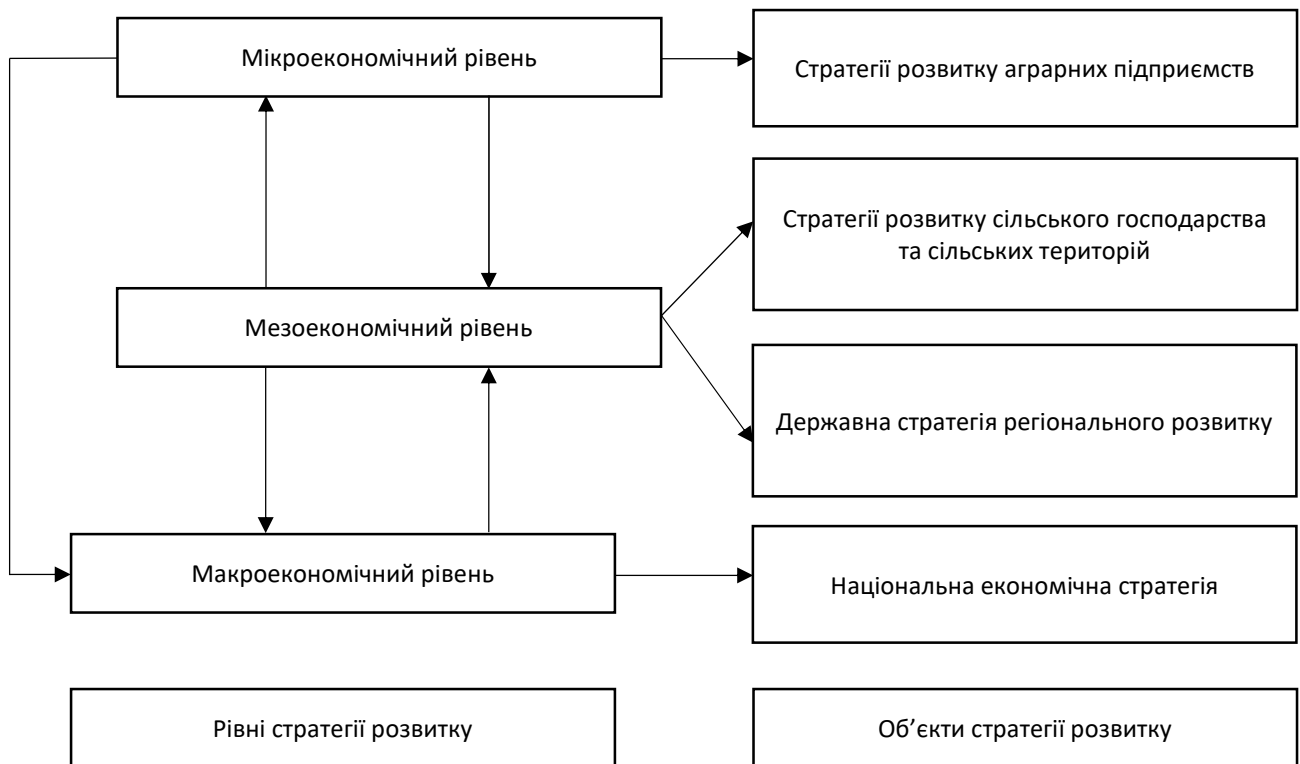


Рисунок 2 – Рівні та об'єкти стратегії розвитку

Джерело: [14]

Для досягнення високої результативності стратегічного управління слід дотримуватися ряду принципових положень. По-перше, стратегічні рішення мають формуватися саме тими управліннями, які безпосередньо відповідають за їхню імплементацію, що сприяє посиленню управлінської відповідальності й забезпечує ефективність реалізації обраного курсу. По-друге, у процесі стратегічного планування доцільно брати до уваги не лише поточний стан суб'єкта господарювання або регіону, а й перспективні зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі, що дозволяє адаптувати управлінські дії до можливих викликів у майбутньому. І, по-третє, важливо критично переосмислити традиційні підходи до функціонування підприємства чи організації з метою виявлення нових точок зростання та усунення чинників, що стримують поступальний розвиток.

Висновки. Стратегічне управління виконує функцію інструменту глибокого внутрішнього аналізу, який дозволяє ідентифікувати проблемні аспекти в діяльності підприємства та сформувати ефективні шляхи їх подолання з урахуванням наявного ресурсного потенціалу. Завдяки своїй циклічній природі та постійній дії, стратегічне управління

забезпечує оперативне реагування на зміни у зовнішньому середовищі, що є ключовим фактором збереження і зміцнення конкурентних позицій суб'єкта господарювання. Крім того, в межах стратегічного управління важливе значення має своєчасне виявлення внутрішніх суперечностей і потенційних конфліктів, які за умови правильного підходу можуть стати основою для досягнення компромісів та прийняття виважених управлінських рішень.

Серед характерних ознак стратегічного управління, що визначають його результативність, можна виділити наявність структурованого підходу з чітко визначеною логікою дій, окресленням ключових етапів та очікуваних результатів, розподілом ролей і сфер відповідальності. Успішне стратегічне управління базується також на ефективній управлінській структурі, здатності адаптуватися до непередбачуваних обставин, гнучкості у прийнятті рішень та дотриманні балансу між формальними регламентами й необхідністю оперативного реагування. Регулярне оновлення стратегічних положень забезпечує їх актуальність та відповідність сучасним викликам.

Література:

1. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова Каб. Міністрів України від 05.08.2020 № 695 : станом на 13 берез. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-n#Text>
2. Пасемко Г., Таран О. Державне регулювання аграрного сектору під час війни (на прикладі Харківської області). *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-36>
3. Жаворонкова Г. В. Менеджмент в інформаційній економіці: теорія та практика: монографія. Умань : Сочінський, 2014. 351 с.
4. Ansoff Igor. *Corporate Strategy*. New York: McGraw Hill, 1965. 241 p.
5. Drucker Peter F. *The Practice of Management*. Harper Business, 2006. 416 p.
6. Chandler Alfred D., Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, Massachusetts : MIT Press, 1963. 463 p. URL: <https://s3.amazonaws.com/arena-attachments/705027/a973f694aaae073aeb1cfce037f3b11.pdf>
7. Kenneth R. Andrews. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1972. P. 18-46.
8. Porter, Michael E. *Extracts from Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*. New York, NY: The Free Press USA, 1980. P. 1-48.
9. Маліношевська К. І. Стратегія розвитку аграрного сектору АПК у регіонах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 34. С. 146–151. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-34-24>
10. Харченко В. Концептуальні засади формування системи стратегічного управління розвитком підприємства. *Схід*. 2014. № 5. С. 52–56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2014_5_11
11. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/18893>
12. Коваленко Н. В. Система управління розвитком підприємства та її складники. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. № 4(72). С. 98-107. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-4-15>
13. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 15.11.2024 № 1163-р : станом на 20 серп. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-r#Text>
14. Коваленко Н. В., Малахова Ю. А. Теоретичні основи стратегічного управління як важливого інструмента розвитку аграрних підприємств. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. С. 1-17. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15023905>
15. Кушнірук В. С., Іваненко Т. Я., Просолов О. О. Операційна ефективність і стратегічне управління ресурсами аграрних підприємств Миколаївської області. *Modern Economics*. 2025. № 50(2025). С. 103-111. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V50\(2025\)-14](https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-14)
- Кушнірук В. С., Стаценко В. О. Оцінка конкурентоспроможності агропідприємств Миколаївського регіону в умовах сталого розвитку. *Modern Economics*. 2024. № 45(2024). С. 79-87. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V45\(2024\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon.V45(2024)-11)

References:

1. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2020). *On the approval of the State Regional Development Strategy for 2021–2027*. No. 695. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
2. Pasemko, H., & Taran, O. (2023). State regulation of the agricultural sector during wartime (the case of Kharkiv region). *Economics and Society*, 51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-36>
3. Zhavoronkova, H. V. (2014). *Menedzhment v informatsiinij ekonomitsi: teoriia ta praktyka*. Sochinskyi.
4. Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy*. McGraw-Hill.
5. Drucker, P. F. (2006). *The practice of management*. Harper Business.
6. Chandler, A. D., Jr. (1963). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. MIT Press. <https://s3.amazonaws.com/arena-attachments/705027/a973f694aaae073aeb1cfce037f3b11.pdf>
7. Andrews, K. R. (1972). *The concept of corporate strategy* (pp. 18–46). Dow Jones-Irwin.
8. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors* (pp. 1–48). The Free Press.
9. Malinoshevska, K. I. (2020). Strategy for the development of the agrarian sector in the regions. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, 34, 146–151. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-34-24>
10. Kharchenko, V. (2014). Conceptual foundations for forming a strategic enterprise development management system. *Skhid*, 5, 52–56. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2014_5_11
11. Shershynova, Z. Ye. (2004). *Strategic management*. KNEU. <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/18893>
12. Kovalenko, N. V. (2019). Enterprise development management system and its components. *Problems of Systemic Approach in Economics*, 4(72), 98–107. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-4-15>
13. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024). *On the approval of the Strategy for the Development of Agriculture and Rural Areas in Ukraine until 2030 and the approval of the operational plan for its implementation for 2025–2027*. No. 1163-r. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text>
14. Kovalenko, N. V., & Malakhova, Yu. A. (2025). Theoretical foundations of strategic management as an important tool for the development of agricultural enterprises. *Achievements of Economics: Prospects and Innovations*, 1–17. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15023905>
15. Kushniruk V., Ivanenko T., Prosolov O. (2025). Operational efficiency and strategic resource management of agricultural enterprises in the Mykolaiv region. *Modern Economics*, 50(2025), 103-111. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V50\(2025\)-14](https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-14)
16. Kushniruk V., Statsenko V. (2024). Assessment of Competitiveness of Agricultural Enterprises in the Mykolaiv Oblast in the Context of Sustainable Development. *Modern Modern Economics*, 45(2024), 79-87. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V45\(2024\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon.V45(2024)-11)

