

УДК 631.1:330.34

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-39>**Бричко А.М.**кандидат економічних наук, доцент,  
Сумський національний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4902-1403>**Бондар А.В.**аспірант, спеціальність «Менеджмент»,  
Сумський національний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-1678-7709>**Brychko Alina, Bondar Artem**  
Sumy National Agrarian University

## НАУКОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

*Розробка стратегії розвитку є критичним етапом, особливо в умовах постійних змін зовнішнього середовища та в контексті власних цілей та політики сільськогосподарського підприємства. Це сформовано на потребі оптимізації діяльності, адаптації до нових умов і досягнення конкурентних переваг. Успіх сільськогосподарського підприємства в значній мірі залежить від здатності мобілізувати ресурси та внутрішні навички. Ключовим фактором є також вміння керівників обирати стратегічний курс розвитку, відповідний умовам ринку та власним потребам. Важливою складовою успіху є здатність керівників ефективно управляти підприємством для досягнення стратегічних цілей. Це включає в себе аналіз ідентифікації ризиків, їх управління та відповідь на них з метою забезпечення сталого розвитку підприємства. Розробка та впровадження стратегії розвитку вимагає не лише гнучкості та адаптивності до змін, але й високого рівня лідерських навичок та здатності управляти ризиками для досягнення поставлених стратегічних цілей.*

**Ключові слова:** стратегія, стратегічне управління, стратегічний розвиток, сталий розвиток, сільськогосподарські підприємства, глобалізація, глобалізаційні процеси.

## SCIENTIFIC PRINCIPLES OF MANAGEMENT OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN GLOBALIZATION PROCESSES

*Developing a development strategy is a critical stage, especially in the conditions of constant changes in the external environment and in the context of the agricultural enterprise's own goals and policies. This was formed on the need to optimize activities, adapt to new conditions and achieve competitive advantages. The success of an agricultural enterprise largely depends on the ability to mobilize resources and internal skills. A key factor is also the ability of managers to choose a strategic course of development that corresponds to market conditions and their own needs. The purpose of the article is to analyze the international experience of strategic management of agricultural enterprises and to determine the most acceptable directions for the Ukrainian economy in the formation of a sustainable development strategy in the post-war period. In the current conditions of the economic crisis, the main goal for an agricultural enterprise is not only to avoid the termination of its activities, but also to create conditions for future profitable operation. The methodological basis of the research is the basic provisions of economic theory, scientific developments of domestic and foreign scientists on this topic. Developing and implementing a development strategy requires not only flexibility and adaptability to changes, but also a high level of leadership skills and the ability to manage risks to achieve strategic goals. The substantiation of the proposal for the formation of a strategy for the sustainable development of agricultural enterprises makes it possible to more precisely approach the choice of alternative management solutions, create a strategic set and ensure the necessary balance in the functioning of agricultural enterprises. This contributes to the stabilization of the production of agricultural products and the receipt of sufficient income, which will allow enterprises to effectively ensure the process of extended reproduction. The practical significance for the country's development lies in revitalizing the agro-industrial sector and the economy in general, by moving to a strategy of economic growth.*

**Keywords:** strategy, strategic management, strategic development, sustainable development, agricultural enterprises, globalization, globalization processes.

**JEL classification:** Q10, Q19, O13

**Постановка проблеми.** Управління стратегічним розвитком стає ключовим аспектом ефективного управління сучасними підприємствами, особливо в умовах зростаючих інтеграційних та глобалізаційних процесів. Використання світового досвіду в управлінні економікою та підприємствами є важливим, але слід пам'ятати, що безумовне копіювання іноземних підходів не завжди призводить до успішних результатів для українських підприємств. Ефективність стратегічного

управління вимагає адаптації і врахування внутрішніх особливостей вітчизняних підприємств, визначення їхньої унікальної специфіки. Тому необхідно розробляти власні наукові підходи до розв'язання економічних завдань, враховуючи як внутрішні особливості, так і світовий досвід.

Криза в Україні, що обумовлена різноманітними факторами після повномасштабного вторгнення, серед яких важливе місце займає неефективна система

управління. Сучасним підприємствам, замість стратегічних розглядів щодо довгострокової ефективності, доводиться акцентувати увагу на питаннях виживання або переформатування свого бізнесу. Отже, головним завданням полягає в необхідності розробки стратегії стійкого розвитку для аграрних підприємств, орієнтованої на досягнення конкретних цілей, оскільки правильно спроектована та обґрунтована стратегія є важливою складовою успіху у майбутньому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження ролі та проблем формування стратегії розвитку підприємства згадується у працях вітчизняних науковців, а саме: Хамель Г. [1], Мінцберг Г. [2], Писаренко С.В. [3], Фурман І.В., Дмитрик О.В. [4], Єрмаков О.Ю., Лайко О.О. [5], Аранчій В.І. [6], Жуковський М.О. [7] та інші. Свої роботи присвячували дослідженню понять стратегії розвитку, сфери застосування, класифікації, етапів розроблення, визначенню факторів впливу на формування стратегії розвитку підприємства. Як показують дослідження, процес управління стратегічним розвитком у вітчизняній практиці недостатньо розроблений. Стратегічне управління – складний і багатогранний процес реалізації різних стратегій, які, в кінцевому рахунку, повинні бути пов'язані з головною стратегією сільськогосподарського підприємства.

**Мета статті** полягає в аналізі міжнародного досвіду стратегічного управління сільськогосподарських підприємств та у визначенні найбільш прийнятних для української економіки напрямів формування стратегії сталого розвитку в післявоєнний період. У сучасних умовах економічної кризи, основною метою для сільськогосподарського підприємства стає не тільки уникнення припинення своєї діяльності, але і створення умов для майбутнього прибуткового функціонування. Основне завдання на поточному етапі розвитку країни полягає в оживленні агропромислового сектора та економіки загалом, шляхом переходу до стратегії економічного росту.

**Виклад основних результатів дослідження.** Стійкий розвиток виробничо-економічної системи є результатом і визначальною ознакою якості ухвалених рішень. Забезпечення стійкості підприємства вимагає, передусім, високоефективної стратегії сталого розвитку. На думку дослідників, у вітчизняній практиці процес формування такої стратегії ще не належним чином розроблений. Стратегічне управління – це складний та многогранний процес реалізації різноманітних стратегій, які, в кінцевому підсумку, повинні бути узгоджені з основною стратегією підприємства.

Аналізуючи особливості сільськогосподарського виробництва, можна визначити, що кожна з них взаємодіє з рядом проблем у виробничій, управлінській та соціально-економічній сферах. У сучасних умовах господарювання можна узагальнити такі специфічні особливості сільськогосподарських підприємств:

1. Врахування та вплив природно-кліматичних умов.
2. Задоволення соціальних потреб у продуктах харчування.
3. Пролонгований виробничий цикл.
4. Багатофункціональне виробництво та його диверсифікація.
5. Недосконалість нормативно-правового забезпечення та політична нестабільність.

6. Трансформаційні та циклічні зміни у функціонуванні аграрного сектору.

Зазначені особливості визначають актуальні проблеми управління сільськогосподарськими підприємствами, які є ключовими у контексті розробки конкурентних стратегій на майбутнє.

Для вирішення важливих та перспективних завдань необхідно визначити структурні компоненти системи стратегічного управління на рівні мікрорівня та корпоративного рівня (для диверсифікованого підприємства), а також конкурентні та операційні (функціональні) стратегії. Модель системи стратегічного управління сільськогосподарським підприємством може бути розроблена з урахуванням принципу ієрархічності в системному підході [1, с. 81–83]. З використанням цього принципу можна ранжувати та функціонально впорядковувати систему на супідрядні частини, підсистеми та елементи (див. рис. 1).

Сільськогосподарське підприємство може бути розглянуте як складна взаємодоповнююча система, яка взаємодіє на систематичній основі у всіх процесах свого функціонування, таких як виробництво, реалізація продукції та відтворення основних фондів. Використання системного підходу при розробці та реалізації конкурентних стратегій в сучасних умовах включає в себе:

- Формування основної стратегії конкуренції.
- Реалізацію стратегічних рішень.
- Оцінку ефективності реалізації стратегії та її коригування.
- Дослідження зовнішнього середовища суб'єкта господарювання та прогнозування його майбутнього.
- Визначення стратегічної конкурентної мети та стратегічних конкурентних завдань.
- Аналіз стратегічних альтернатив.
- Аналіз внутрішнього середовища суб'єкта господарювання [5].

Введення системного підходу при розробці та впровадженні конкурентних стратегій передбачає детальний аналіз змінності та гнучкості зовнішнього та внутрішнього середовищ, з метою визначення конкретних завдань та пошуку варіантів їх вирішення. Ураховуючи специфіку різних видів середовища, необхідно застосовувати індивідуальний підхід, проте в контексті загальних висновків результати аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища повинні взаємодоповнювати один одного, оскільки процедури аналізу цих середовищ взаємопов'язані.

Алгоритм формування стратегії сталого розвитку аграрного підприємства повинен враховувати три ключові фактори: місію, зовнішнє середовище і внутрішнє середовище. Підприємство не може впливати на два з цих факторів – місію і зовнішнє середовище. Отже, стратегію сталого розвитку можна формувати лише через внутрішнє середовище, але при цьому враховуються і взаємодіють змінюються місія та зовнішнє середовище. Такий алгоритм дозволяє за допомогою зворотного зв'язку враховувати всі три фактори в процесі розробки стратегії.

Стратегічний аналіз передбачає проведення діагностики як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Особлива увага приділяється ретельному вивченню і оцінці зовнішнього середовища для виявлення факторів соціального та індустріального середовищ, що дозволяє ідентифікувати можливості та

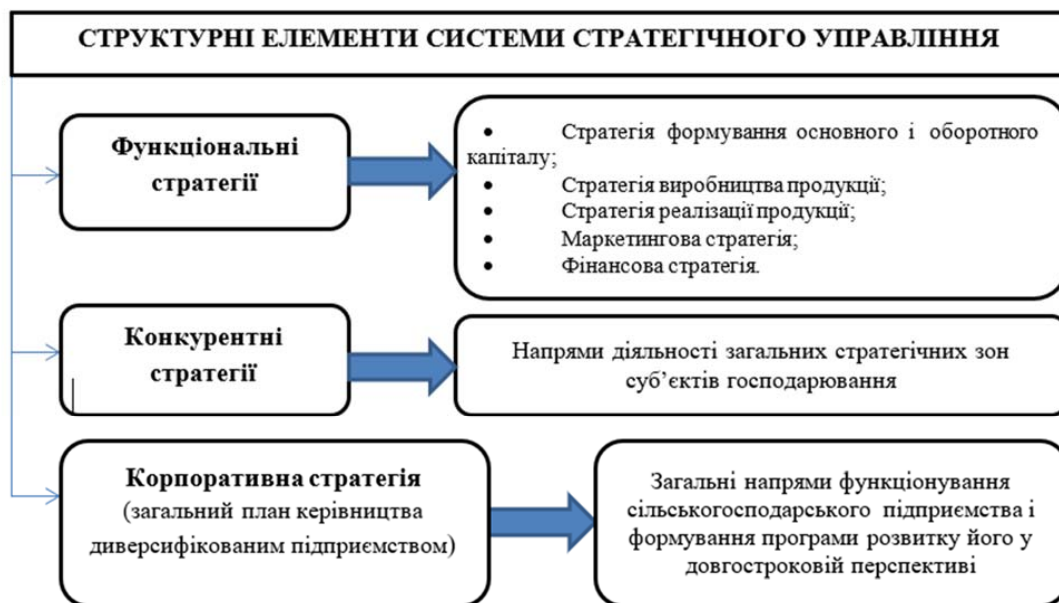


Рис. 1. Система стратегічного управління сільськогосподарським підприємством

Джерело: сформовано авторами на основі [4]

загрози. Процес сканування вдається до потенціалу ринку та доступності ресурсів.

У виробництві сільськогосподарської продукції аграрних підприємств, яке є складним та обширним видом діяльності, оптимальною виявляється структура, де виробництво виступає ключовим компонентом. Ця діяльність тісно пов'язана з іншими ключовими аспектами, такими як фінанси, маркетинг, управління персоналом тощо. Таким чином, комплексна стратегія аграрного підприємства є взаємопов'язаною з іншими стратегіями його основних підсистем [6].

Стратегія сталого розвитку підприємства взаємодіє з численними факторами зовнішнього середовища.

Перспективна стратегія сталого зростання, на нашу думку, повинна ґрунтуватися на ряді суттєвих принципів:

1. Інноваційність та науково-технічний прогрес – важливо створювати та підтримувати наукові та інноваційні центри, а також агроінноваційні венчурні фонди. Необхідно розвивати систему інформаційно-консультаційного обслуговування.

2. Підприємницька активність та ефективність менеджменту – стратегія має включати навчання та відбір кваліфікованого, ініціативного і інноваційно-орієнтованого управлінського персоналу. Ключовим є формування та підтримка одночасного розвитку соціальної та виробничої спрямованості менеджменту.

3. Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору і територій – стратегія передбачає реалізацію принципів сталого розвитку для галузі сільського господарства, сільськогосподарського виробництва та підприємств. Важливо забезпечити ефективність сільськогосподарського виробництва в економічному, екологічному, соціальному, енергетичному та технологічному вимірах.

4. Пропорційність міжгалузевого обміну – слід регулювати нормативні рівні ефективності сільськогосподарського виробництва, переробної сфери та торгівлі. Також слід сприяти створенню інтегрованих формувань.

5. Нарощування інвестиційної привабливості – важливо забезпечити прозору стратегічну бюджетну, інноваційну та технічну політику управління аграрним сектором. Також необхідно забезпечити економічну і продовольчу безпеку, вживаючи заходів для захисту бізнесу від негативних агрокліматичних умов та відвертання банкрутства і "рейдерських" дій.

Ефективність комплексної стратегії аграрного підприємства залежить не лише від її змісту, але і від того, наскільки ця стратегія взаємодіє та взаємопов'язана з усіма іншими спеціалізованими стратегіями. Зміст стратегії підприємства повинен охоплювати рішення щодо структури та обсягів виробництва, поведінки на ринках товарів і послуг, аспектів внутрішнього управління тощо. На практиці розробка комплексної стратегії передбачає створення окремих видів стратегій в певній послідовності.

Ми пропонуємо почати створення комплексної стратегії сталого розвитку сільськогосподарського підприємства з розробки стратегії реструктуризації. Ця стратегія повинна визначити оптимальну організаційну структуру для реалізації комплексної стратегії сталого розвитку. Розробка та адаптація організаційної структури до вимог стратегії розглядаються як ключові завдання, які вирішуються керівництвом підприємства. Після визначення базової стратегії сталого розвитку та функціональних стратегій, наступним етапом є їхнє практичне впровадження.

**Висновки.** Обґрунтування пропозиції щодо формування стратегії сталого розвитку аграрних підприємств дозволяє більш точно підходити до вибору альтернативних управлінських рішень, створювати стратегічний набір та забезпечувати необхідну рівновагу в функціонуванні аграрних підприємств. Це сприяє стабілізації виробництва сільськогосподарської продукції та отриманню достатніх доходів, які дозволять підприємствам ефективно забезпечувати процес розширеного відтворення.

**Список використаних джерел:**

1. Hamel G. Strategy as stretch and leverage / Gary Hamel, Coimbatore Krishnarao Prahalad // *Harvard business review*. 1993. № 71 (2). P. 75.
2. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування. Видавництво Олексія Капусты. 2018. 389 с.
3. Писаренко С.В. Стратегічне управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 27(2). С. 29–34.
4. Фурман І.В., Дмитрик О.В. Формування стратегічних напрямів розвитку сільських територій. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. Випуск 13. С. 46–53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.5>
5. Єрмаков О.Ю., Лайко О.О. Методологія формування стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2018. Вип. 200 (2). С. 107–114.
6. Аранчій В.І. Стратегічні напрями інвестиційно-інноваційного розвитку аграрного виробництва на галузевому та господарському рівнях. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 45. С. 33–38.
7. Жуковський М. О. Оцінка конкурентоспроможності підприємств аграрного сектора економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 9 (75). С. 81–87.

**References:**

1. Hamel G. (1993) Strategy as stretch and leverage / Gary Hamel, Coimbatore Krishnarao Prahalad. *Harvard business review*, no. 71 (2). p. 75.
2. Mintsberh H. (2018) Zlit ta padinnia stratehichnoho planuvannia [The rise and fall of strategic planning]. Vydavnytstvo Oleksiia Kapusty. P. 389.
3. Pysarenko S. V. (2019) Stratehichne upravlinnia rozvytkom potentsialu ahrarnoho pidpriemstva v umovakh adaptatsiinykh zmin [Strategic management of the development of the potential of an agrarian enterprise in the conditions of adaptive changes]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, is. 27(2), pp. 29–34.
4. Furman I. V., Dmytryk O. V. (2022) Formuvannia stratehichnykh napriamiv rozvytku silskykh terytorii [Formation of strategic directions for the development of rural areas]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Serii: Ekonomika*, is. 13, pp. 46–53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.5>
5. Iermakov O. Yu., Laiko O. O. (2018) Metodolohiia formuvannia stratehii rozvytku silskohospodarskykh pidpriemstv [Methodology of formation of development strategies of agricultural enterprises]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho universytetu bio-resursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy. Serii: Ekonomika, ahrarnyi menedzhment, biznes*, is. 200 (2), pp. 107–114.
6. Aranchii V. I. (2019) Stratehichni napriamy investytsiino-innovatsiinoho rozvytku ahrarnoho vyrobnytstva na haluzevomu ta hospodarskomu rivniakh [Strategic directions of investment and innovation development of agricultural production at the sectoral and economic levels]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, is. 45, pp. 33–38.
7. Zhukovskiy M. O. (2012) Otsinka konkurentospromozhnosti pidpriemstv ahrarnoho sektora ekonomiky [Assessment of the competitiveness of enterprises in the agrarian sector of the economy]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 9 (75), pp. 81–87.