

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТОК СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ В СФГ «БАЛКАНИ» БІЛГОРОД-
ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

здобувача вищої освіти **Смірнова Кирила Олександровича**

Науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри
менеджменту

Дідур Ганна Іванівна_____

Рецензент: д.е.н., професор кафедри
економічної теорії та економіки
підприємства Одеського державного
аграрного університету

Балджи Марина Дмитрівна

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

_____ Галина ЗАПША

«_____» _____ 2025 р.

ОДЕСА – 2025

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
менеджменту**

Галина ЗАПША
«30» грудня 2024р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА
Смірнова Кирила Олександровича

1. Тема роботи: «Становлення і розвиток системи стратегічного управління в СФГ «Балкани» Білгород-Дністровського району Одеської області»,

керівник роботи к.е.н. Дідур Г.І., затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету від «30» грудня 2024р. № 349

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 10 червня 2025 р.

3. Об'єкт дослідження – *процеси становлення і розвитку системи стратегічного управління сільськогосподарських підприємств.*

4. Предмет дослідження – *сукупність теоретичних, методичних та прикладних положень щодо управління становленням і розвитком системи стратегічного управління сільськогосподарських підприємств.*

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

*- визначити сутність стратегічного управління;
- дослідити складові системи стратегічного управління підприємством;*

- узагальнити фактори, що впливають на становлення стратегічного управління в аграрному секторі.

5.2. Аналітичний розділ:

*– визначити організаційні засади управління СФГ «Балкани»;
– проаналізувати ресурсне забезпечення господарської діяльності підприємства;*

– оцінити рівень результативності та ефективності менеджменту підприємства.

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

– визначити стратегічні цілі та альтернатив розвитку підприємства;

- запропонувати управлінські механізми становлення і розвитку системи стратегічного управління;
- розробити стратегічний план розвитку СФГ «Балкани»

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Підходи до визначення «стратегія». Поняття стратегічного управління. Підходи до поняття системи стратегічного управління. Схема системи стратегічного управління підприємством. Елементи системи стратегічного управління підприємством. Основні складові системи стратегічного управління. Переваги і недоліки моделей стратегічного управління. Фактори, що впливають на становлення стратегічного управління в аграрному секторі.

6.2. До аналітичного розділу:

Організаційна структура підприємства. Організаційна структура управління СФГ «Балкани». Обсяги виробництва основних видів продукції. Динаміка обсягів реалізації продукції в СФГ "Балкани", ц. Структура чистого доходу (виручки) від реалізації продукції в середньому за 2022-2024 р.р., %. Динаміка структури посівної площі. Виробничі фонди та ефективність їх використання. Забезпеченість трудовими ресурсами. Економічна ефективність використання виробничих ресурсів. Урожайність основних видів культур. Основні показники динаміки фінансових результатів діяльності. Динаміка результатів діяльності СФГ «Балкани».

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

PEST-аналіз СФГ «Балкани». SWOT-аналіз СФГ «Балкани». Дерево-цілей розвитку СФГ «Балкани». Стратегічна карта BSC для СФГ «Балкани». Організаційна структура управління СФГ «Балкани» (проєкт). Стратегічний план розвитку СФГ «Балкани. Функції керівників у системі стратегічного управління СФГ «Балкани».

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі акти Верховної Ради України, постанови Кабінету Міністрів України, дані Державного комітету статистики України, фінансово-економічна звітність СФГ «Балкани» Білгород-Дністровського району Одеської області, наукові публікації з проблеми дослідження.

8. Дата видачі завдання 30.12.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/ п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	1.12.24 – 30.12.24	0,2	
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	30.12.24	0,1	
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	30.12.24	0,1	
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	02.01.25– 10.02.25	1	
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	11.02.25– 15.03.25	0,5	
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	15.03.25– 15.04.25	1	
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	15.04.25– 12.05.25	1	
8.	Написання висновків, списку літератури	12.05.25 – 20.05.25	0,3	
9.	Перевірка роботи науковим керівником	20.05.25– 25.05.25	0	
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	25.05.25 – 5.06.25	0,3	
11.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	5.06.25– 8.06.25	0,5	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	09.06.25	0,1	
14.	Перевірка роботи на оригінальність	10. 06.25 – 17.06.25	0	
15.	Попередній захист на кафедрі	17.06.25– 19.06.25	0,4	
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	19.06.25 – 22.06.25	0	
17.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	24.06.25 – 28.06.25	1,5	
	Всього		4,5	

Здобувач ОС «Бакалавр» _____ Кирило СМІРНОВ

Наукова керівниця _____ Ганна ДІДУР

РЕФЕРАТ

Смірнов К.О. Становлення і розвиток системи стратегічного управління в СФГ «Балкани» Білгород-Дністровського району Одеської області. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2025.

Актуальність теми. Актуальність теми зумовлена потребою у впровадженні нових управлінських рішень, що дозволяють підприємству проактивно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, оптимально використовувати внутрішній потенціал, визначати стратегічні орієнтири та досягати поставлених цілей. Особливо це важливо для таких господарств, як СФГ «Балкани», які демонструють динамічний розвиток, нарощують виробничі потужності, активно впроваджують інновації й прагнуть забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

У зв'язку з цим вивчення процесу становлення і розвитку системи стратегічного управління є важливим як у науковому, так і в практичному вимірах, оскільки дозволяє обґрунтувати дієві механізми управлінського впливу, підвищити ефективність прийняття рішень і забезпечити підприємству здатність до стратегічного оновлення.

Мета та завдання дослідження Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень, методичних підходів та науково-прикладних рекомендацій щодо становлення і розвитку системи стратегічного управління сільськогосподарських підприємств.

Відповідно до поставленої мети в дослідженні ставилися та вирішувалися наступні завдання:

- визначити сутність стратегічного управління;
- дослідити складові системи стратегічного управління підприємством;
- узагальнити фактори, що впливають на становлення стратегічного управління в аграрному секторі;
- визначити організаційні засади управління СФГ «Балкани»;
- проаналізувати ресурсне забезпечення господарської діяльності підприємства;
- оцінити рівень результативності та ефективності менеджменту підприємства;
- визначити стратегічні цілі та альтернатив розвитку підприємства;
- запропонувати управлінські механізми становлення і розвитку системи стратегічного управління;
- розробити стратегічний план розвитку СФГ «Балкани».

Об'єктом дослідження є процеси становлення і розвитку системи стратегічного управління сільськогосподарських підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних положень щодо управління становленням і розвитком системи стратегічного управління сільськогосподарських підприємств.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є загальнонауковий діалектичний метод пізнання, що дозволив розглядати досліджуваний процес у динаміці, враховуючи взаємозв'язки між внутрішніми й зовнішніми факторами впливу, тенденції розвитку господарства та зміну управлінських підходів.

У процесі написання кваліфікаційної роботи застосовувалися такі методи дослідження: метод комплексного аналізу та синтезу – для систематизації сучасного зарубіжного та вітчизняного досвіду формування стратегічного управління в сільському господарстві, а також для узагальнення наукових підходів до побудови стратегій розвитку аграрних підприємств; системний підхід – для розкриття сутності стратегічного управління, його функцій, рівнів, а також визначення внутрішніх і зовнішніх елементів, що формують систему стратегічного управління; індексний метод – застосовано під час оцінки динаміки соціально-економічних показників діяльності господарства, що дало змогу виявити зміни у рівні його розвитку; абстрактно-логічний метод – використано для формулювання висновків, побудови логічної структури роботи, визначення пріоритетних напрямів удосконалення системи стратегічного управління; методи статистичного аналізу – дали змогу кількісно оцінити економічну результативність функціонування підприємства, виявити закономірності у зміні ключових показників, проаналізувати ефективність управлінських рішень; графічні методи – сприяли візуалізації результатів дослідження, забезпечили наочність при поданні структурних і динамічних змін; метод експертних оцінок – застосовано для формування SWOT-аналізу та визначення напрямів стратегічного розвитку підприємства на основі професійного судження фахівців господарства.

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретичні основи стратегічного управління в аграрному підприємстві» визначено сутність стратегічного управління; досліджено складові системи стратегічного управління підприємством; узагальнено фактори, що впливають на становлення стратегічного управління в аграрному секторі.

У другому розділі «Аналіз передумов впровадження системи стратегічного управління в СФГ «Балкани» Білгород-Дністровського району Одеської області» визначено організаційні засади управління СФГ «Балкани»; проаналізовано ресурсне забезпечення господарської діяльності підприємства; дано оцінку рівню результативності та ефективності менеджменту підприємства.

У третьому розділі «Напрями удосконалення системи стратегічного управління в СФГ «Балкани» Білгород-Дністровського району Одеської області» визначено стратегічні цілі та альтернатив розвитку підприємства; запропоновано управлінські механізми становлення і розвитку системи

стратегічного управління; розроблено стратегічний план розвитку СФГ «Балкани».

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці практичних рекомендацій, які сприятимуть становленню і розвитку системи стратегічного управління сільськогосподарських підприємств. Положення і висновки роботи можуть бути використані для визначення напрямків розвитку сучасних сільськогосподарських підприємств.

Кваліфікаційна робота містить 78 сторінок, 18 таблиць, 9 рисунків, 4 додатків. Перелік посилань нараховує 77 найменувань.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, стратегічний план, аграрні підприємства, PEST-аналіз, SWOT-аналіз.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Сутність стратегічного управління	6
1.2. Складові системи стратегічного управління підприємством	12
1.3. Фактори, що впливають на становлення стратегічного управління в аграрному секторі	20
Розділ 2. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СФГ «БАЛКАНИ» БІЛГОРОД- ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ	32
2.1. Організаційні засади управління СФГ «Балкани»	32
2.2. Ресурсне забезпечення господарської діяльності підприємства	41
2.3. Оцінка рівня результативності та ефективності менеджменту	47
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СФГ «БАЛКАНИ» БІЛГОРОД- ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ	55
3.1. Визначення стратегічних цілей та альтернатив розвитку підприємства	55
3.2. Управлінські механізми становлення і розвитку системи стратегічного управління	61
3.3. Розробка стратегічного плану розвитку СФГ «Балкани»	69
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79
ДОДАТКИ	87

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах зростаючої динаміки зовнішнього середовища, високої конкуренції та необхідності адаптації до ринкових викликів стратегічне управління набуває особливої значущості для підприємств аграрної сфери. Традиційні підходи до управління, зосереджені переважно на поточних завданнях, вже не забезпечують довгострокової стійкості та ефективності господарювання. Саме тому формування і розвиток системи стратегічного управління постає ключовим інструментом для забезпечення стабільного функціонування, інноваційного зростання та підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Актуальність теми зумовлена потребою у впровадженні нових управлінських рішень, що дозволяють підприємству проактивно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, оптимально використовувати внутрішній потенціал, визначати стратегічні орієнтири та досягати поставлених цілей. Особливо це важливо для таких господарств, як СФГ «Балкани», які демонструють динамічний розвиток, нарощують виробничі потужності, активно впроваджують інновації й прагнуть забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

У зв'язку з цим вивчення процесу становлення і розвитку системи стратегічного управління є важливим як у науковому, так і в практичному вимірах, оскільки дозволяє обґрунтувати дієві механізми управлінського впливу, підвищити ефективність прийняття рішень і забезпечити підприємству здатність до стратегічного оновлення.

Питаннями становлення і розвитку системи стратегічного управління підприємств займаються відомі вчені Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. [66], Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E. [61], Porter, M. E. [68, 69], Ansoff, I. H. [54]. В Україні дослідженням цієї проблеми займаються Бабій І.В.

[1], Вовк В., Дорошенко В. [5], Гуменюк А. М. [10], Кіндрацька Г. [23], Скібіцький О.М. [40] та інші.

Проте, не дивлячись на підвищення уваги науковців з вказаної проблематики протягом останнього часу, залишається малодослідженим питання щодо обґрунтування підходів до розвитку системи стратегічного управління аграрних підприємств.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень, методичних підходів та науково-прикладних рекомендацій щодо становлення і розвитку системи стратегічного управління сільськогосподарських підприємств.

Відповідно до поставленої мети в дослідженні ставилися та вирішувалися наступні завдання:

- визначити сутність стратегічного управління;
- дослідити складові системи стратегічного управління підприємством;
- узагальнити фактори, що впливають на становлення стратегічного управління в аграрному секторі;
- визначити організаційні засади управління СФГ «Балкани»;
- проаналізувати ресурсне забезпечення господарської діяльності підприємства;
- оцінити рівень результативності та ефективності менеджменту підприємства;
- визначити стратегічні цілі та альтернатив розвитку підприємства;
- запропонувати управлінські механізми становлення і розвитку системи стратегічного управління;
- розробити стратегічний план розвитку СФГ «Балкани».

Об'єктом дослідження є процеси становлення і розвитку системи стратегічного управління сільськогосподарських підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних положень щодо управління становленням і розвитком системи стратегічного управління сільськогосподарських підприємств.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є загальнонауковий діалектичний метод пізнання, що дозволив розглядати досліджуваний процес у динаміці, враховуючи взаємозв'язки між внутрішніми й зовнішніми факторами впливу, тенденції розвитку господарства та зміну управлінських підходів.

У процесі написання кваліфікаційної роботи застосовувалися такі методи дослідження: метод комплексного аналізу та синтезу – для систематизації сучасного зарубіжного та вітчизняного досвіду формування стратегічного управління в сільському господарстві, а також для узагальнення наукових підходів до побудови стратегій розвитку аграрних підприємств; системний підхід – для розкриття сутності стратегічного управління, його функцій, рівнів, а також визначення внутрішніх і зовнішніх елементів, що формують систему стратегічного управління; індексний метод – застосовано під час оцінки динаміки соціально-економічних показників діяльності господарства, що дало змогу виявити зміни у рівні його розвитку; абстрактно-логічний метод – використано для формулювання висновків, побудови логічної структури роботи, визначення пріоритетних напрямів удосконалення системи стратегічного управління; методи статистичного аналізу – дали змогу кількісно оцінити економічну результативність функціонування підприємства, виявити закономірності у зміні ключових показників, проаналізувати ефективність управлінських рішень; графічні методи – сприяли візуалізації результатів дослідження, забезпечили наочність при поданні структурних і динамічних змін; метод експертних оцінок – застосовано для формування SWOT-аналізу та визначення напрямів стратегічного розвитку підприємства на основі професійного судження фахівців господарства.

Використання вказаних методів забезпечило комплексність, обґрунтованість та достовірність проведеного дослідження.

Джерелами інформації служили законодавчі акти Верховної Ради України, постанови Кабінету Міністрів України, дані Державного комітету статистики України, фінансово-економічна звітність СФГ «Балкани» Білгород-Дністровського району Одеської області; результати власних спостережень та соціологічних досліджень, наукові публікації з проблеми дослідження.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці практичних рекомендацій, які сприятимуть становленню і розвитку системи стратегічного управління сільськогосподарських підприємств. Положення і висновки роботи можуть бути використані для визначення напрямків розвитку сучасних сільськогосподарських підприємств.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність стратегічного управління

Сучасна ринкова економіка відзначається високим рівнем нестабільності, невизначеності та постійною трансформацією соціально-економічних процесів. У таких умовах підприємства стикаються з необхідністю оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища — економічні коливання, посилення конкуренції, зміни в законодавчому полі, технологічний прогрес тощо. Одночасно виникає потреба в удосконаленні внутрішніх процесів управління, оптимізації ресурсного забезпечення, підвищенні організаційної гнучкості та ефективності прийняття рішень.

Адаптація до цих змін стає критично важливою умовою збереження стабільності функціонування підприємства, а також забезпечення його сталого розвитку в довгостроковій перспективі. У цьому контексті стратегічне управління виступає ключовим інструментом, що дозволяє не лише прогнозувати можливі сценарії розвитку подій, а й формувати відповідні стратегічні цілі та орієнтири.

Обґрунтований вибір стратегічного напрямку діяльності суб'єкта господарювання забезпечує цілеспрямоване використання наявного потенціалу, адаптацію до змін зовнішніх умов, зниження ризиків і підвищення конкурентоспроможності. Саме стратегічний підхід до управління дозволяє підприємствам не лише реагувати на зміни, а й проактивно впливати на своє позиціонування на ринку, створюючи умови для довготривалої ефективності й стійкого розвитку.

Визначення сутності категорії «стратегія» привертало увагу багатьох дослідників (Таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 -Підходи до визначення «стратегія»

Автор	Визначення стратегії	Ключові підходи / акценти
Мельник О., Злотнік М. [31]	Стратегія — це довгостроковий план дій підприємства, спрямований на досягнення цілей в умовах змінного зовнішнього середовища.	Еволюція стратегічного управління, порівняльний аналіз моделей управління.
Шершньова З.Є., Оборська С.В. [51]	Стратегія — це комплексний план, що забезпечує досягнення місії та цілей підприємства шляхом ефективного використання ресурсів.	Орієнтація на зовнішнє середовище, взаємозв'язок місії, цілей і ресурсів.
Сумець О.М. [41]	Стратегія — це системний підхід до управління, що включає визначення місії, цілей, аналіз середовища та розробку стратегічних планів.	Гнучкість, адаптивність, системність.
Ломоносов Д.А. [29]	Стратегія — це загальний напрям розвитку, який відрізняється від тактики та оперативних дій тривалістю та рівнем охоплення.	Розмежування понять «стратегія», «тактика» і «оперативні дії».
Ліпич Л.Г., Грицюк Н.О. [28]	Стратегія — це інтегрований план дій, що враховує зовнішні й внутрішні фактори та спрямований на досягнення довгострокових цілей.	Систематизація наукових підходів, міждисциплінарний підхід.
Кіндрацька Г.І. [23]	Стратегія — це інструмент досягнення конкурентних переваг і забезпечення стійкого розвитку підприємства.	Конкурентоспроможність, стратегічне планування.
Ігнат'єва І.А. [20]	Стратегія — це сукупність заходів для досягнення місії та цілей в умовах невизначеності та ризиків.	Управління ризиками, стратегічне мислення, довгострокове планування.

Джерело: Побудовано автором

Грунтуючись на проаналізованих наукових джерелах, узагальнене визначення поняття «стратегія» в контексті стратегічного управління підприємством можна сформулювати так: Стратегія підприємства — це цілісний, довгостроковий та адаптивний план дій, спрямований на досягнення місії й стратегічних цілей організації шляхом ефективного використання ресурсів, врахування зовнішніх і внутрішніх умов функціонування, а також забезпечення конкурентних переваг в умовах динамічного та невизначеного середовища.

Стратегічне управління є однією з ключових функцій сучасного менеджменту, що забезпечує довгостроковий розвиток підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. У широкому розумінні стратегічне

управління — це процес формування, реалізації та коригування стратегій, які спрямовані на досягнення основних цілей підприємства з урахуванням його ресурсного потенціалу, ринкових можливостей і загроз, а також особливостей конкурентного середовища.

Особливістю стратегічного управління є його орієнтація на майбутнє, а також здатність до гнучкого реагування на зміни середовища. Стратегічне управління дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до зовнішніх викликів, використовувати свої сильні сторони, мінімізувати ризики та забезпечувати сталий розвиток.

З урахуванням результатів аналізу наукових підходів вітчизняних і зарубіжних дослідників, а також різнопланових трактувань поняття стратегічного управління (таблиця 1.2), доцільно розглядати його як багатовимірний процес управління, що поєднує формальні та поведінкові аспекти. Такий процес спрямований на формування та реалізацію ефективних стратегій, які забезпечують узгодження взаємодії між організацією (включно з її структурними підрозділами) та зовнішнім середовищем, сприяючи досягненню стратегічних цілей.

Грунтуючись на проведеному аналізі наукових підходів до визначення стратегічного управління, поданому в таблиці, можна запропонувати таке узагальнене авторське визначення: «Стратегічне управління — це цілісний, системно організований процес прийняття управлінських рішень, що охоплює визначення місії, формування стратегічних цілей, розробку й реалізацію стратегій розвитку підприємства з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища, а також контроль і коригування досягнутих результатів з метою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та стійкого функціонування суб'єкта господарювання».

Це визначення поєднує в собі:

- системний підхід (відповідає підходам [10,12,24];
- динамічний характер і орієнтацію на зовнішнє середовище [2, 25];

Таблиця 1.2 - Поняття стратегічного управління

Автор	Визначення стратегічного управління	Ключові підходи / акценти
Бабій І.В. [1]	Стратегічне управління розглядається як сукупність дій керівництва щодо визначення напрямку розвитку підприємства на основі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища.	Орієнтація на зовнішнє середовище; адаптація до змін; аналітичне обґрунтування рішень.
Баркова К.О. [2]	Стратегічне управління – це процес визначення місії, цілей та основних напрямів діяльності підприємства з урахуванням довгострокової перспективи.	Етапність: аналіз, стратегія, реалізація, контроль; місія і бачення.
Гуменюк А.М. [10]	Стратегічне управління трактується як цілеспрямована діяльність щодо досягнення конкурентних переваг у довгостроковому періоді.	Конкурентоспроможність; довгострокова орієнтація; стратегічні переваги.
Дикань В.Л. та ін. [12]	Стратегічне управління – це управлінська діяльність, що передбачає розробку, реалізацію і контроль виконання стратегії підприємства.	Повний цикл стратегічного менеджменту; акцент на реалізацію і контроль.
Єрмакова О.М. [15]	Під стратегічним управлінням розуміється системний процес формування та реалізації цілей розвитку підприємства з урахуванням змінного середовища.	Системність; зміни у зовнішньому середовищі; гнучкість.

Джерело: Побудовано автором

- організаційну узгодженість і реалізацію стратегій через управлінські дії [15, 21];
- досягнення довгострокових цілей і підвищення ефективності діяльності підприємства [1, 22, 23].

Ключовою метою стратегічного управління виступає формування цілей і стратегічних орієнтирів розвитку підприємства, а також створення й реалізація відповідної системи планів як інструментів їх досягнення. Це, у свою чергу, забезпечує підвищення ефективності функціонування підприємства, розвиток його окремих підсистем і збереження конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Згідно з класичними підходами (І. Ансофф, М. Портер, Г. Мінцберг), стратегічне управління охоплює такі основні етапи: аналіз зовнішнього та

внутрішнього середовища, формування місії та цілей підприємства, розробка стратегічних альтернатив, вибір оптимальної стратегії, її реалізація та стратегічний контроль [54]. Таким чином, цей процес передбачає не лише визначення майбутнього напрямку розвитку підприємства, але й створення умов для досягнення обраних цілей.

У сільськогосподарських підприємствах стратегічне управління набуває особливого значення, оскільки аграрна галузь є високозалежною від природно-кліматичних, економічних і політичних факторів. В умовах зростання конкуренції та інтеграції в глобальні ринки, впровадження стратегічного управління стає необхідною умовою для підвищення ефективності господарювання, забезпечення конкурентоспроможності та довгострокової стабільності агрофірм.

Основною метою стратегічного управління є забезпечення довгострокового розвитку та конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Воно спрямоване на визначення місії, формулювання стратегічних цілей і шляхів їх досягнення шляхом адаптації до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі [12,15].

За твердженням Касич А.О., стратегічне управління має забезпечити розробку ефективної поведінкової моделі організації на тривалий період, що узгоджується з її ресурсним потенціалом, ринковими умовами та інтересами зацікавлених сторін [21].

Водночас, за Колещуком А.В., стратегічне управління виконує роль інструменту інноваційного розвитку, формуючи умови для виведення підприємства на новий якісний рівень шляхом впровадження прогресивних підходів і технологій [24].

Завдання стратегічного управління залежать від типу підприємства, його розміру, галузевої специфіки та етапу життєвого циклу. Проте до основних завдань можна віднести:

- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, визначення ключових факторів впливу (PEST-аналіз, SWOT-аналіз) [1, 2].

- формулювання місії, стратегічного бачення та цілей діяльності підприємства, що відповідають його потенціалу й очікуванням зацікавлених сторін [12].

- вибір і обґрунтування стратегії розвитку, виходячи з альтернативних варіантів і оцінки ризиків [10].

- планування та ресурсне забезпечення реалізації обраної стратегії, з урахуванням кадрових, фінансових, технологічних та організаційних можливостей [25].

- моніторинг, оцінка результатів і коригування стратегії залежно від змін середовища або внутрішнього стану підприємства [15; 22].

Таким чином, стратегічне управління — це складна, багаторівнева система прийняття управлінських рішень, яка сприяє цілеспрямованому розвитку підприємства в умовах невизначеності та змін.

1.2. Складові системи стратегічного управління підприємством

Система стратегічного управління підприємством є цілісним, динамічним та адаптивним механізмом управлінських дій, що забезпечує формування, реалізацію, контроль та коригування стратегій розвитку підприємства на основі системного аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища [44].

Ця система охоплює весь життєвий цикл стратегічного управління — від ідентифікації стратегічних проблем до оцінки результатів реалізації обраної стратегії. Вона функціонує як інтегрований комплекс організаційних,

інформаційних, аналітичних, планово-контрольних елементів, які забезпечують досягнення довгострокових цілей підприємства [16].

За Журило І.В., система стратегічного управління передбачає інституційну побудову внутрішніх процесів, які базуються на принципах взаємозв'язку з ринковим середовищем, адаптивності та саморозвитку. Основу цієї системи складають:

- стратегічна діагностика;
- розробка місії, візії, стратегічних цілей;
- вибір стратегії;
- планування ресурсного забезпечення;
- організація впровадження;
- стратегічний контроль і коригування [17].

У сучасних умовах (зокрема — в умовах воєнного стану) система стратегічного управління набуває кризового та антикризового характеру, що передбачає:

- високу гнучкість;
- прискорене прийняття стратегічних рішень;
- ефективне реагування на загрози та ризики;
- перебудову пріоритетів на користь збереження життєздатності бізнесу [5].

Згідно з Харченком В.А. системний підхід до стратегічного управління вимагає врахування:

- цільової функції підприємства;
- структурної побудови підсистем;
- механізмів узгодження рішень між рівнями управління;
- логіки прийняття стратегічних рішень із урахуванням складності економічного середовища [46].

Розглянемо підходи сучасних дослідників до визначення «система стратегічного управління» (Таблиця 1.3).

Таким чином, сутність системи стратегічного управління полягає у формуванні керованої цілісності, здатної:

адекватно сприймати зміни у зовнішньому середовищі;

своєчасно трансформувати внутрішні ресурси;

забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність і стійкість підприємства.

Таблиці 1.3- Підходи до поняття системи стратегічного управління

Автор	Визначення системи стратегічного управління	Ключові акценти
Вовк В., Дорошенко В. [5]	Система стратегічного управління — це сукупність організаційно-управлінських рішень, механізмів і заходів, що забезпечують досягнення довгострокових цілей підприємства з урахуванням нестабільності зовнішнього середовища (зокрема в умовах воєнного стану).	Адаптивність, антикризовий фокус, швидке прийняття рішень.
Жемчугов А., Жемчугов М. [16]	Система стратегічного управління — це взаємопов'язаний комплекс елементів управління (цілі, ресурси, структура, процеси), що спрямований на забезпечення сталого розвитку підприємства шляхом формування і реалізації ефективної стратегії.	Взаємозв'язок елементів, орієнтація на сталий розвиток, цілісність.
Журило І.В. [17]	Система стратегічного управління — це система, що базується на концепції стратегічного менеджменту й охоплює методи, інструменти та механізми формування, реалізації й контролю стратегій підприємства.	Практична спрямованість, методологічна база, інструменти реалізації.
Федірець О., Ткач І., Мазур Є. [44]	Система стратегічного управління підприємством — це структурно-функціональне утворення, що поєднує аналітичну, прогностичну, планову, організаційну та контрольну підсистеми для забезпечення стратегічного розвитку.	Структурно-функціональний підхід, п'ять підсистем управління.
Харченко В.А. [46]	Система стратегічного управління — це форма управлінської діяльності, що реалізується як складна багаторівнева система, в якій інтегруються стратегічне бачення, ресурсне забезпечення, організаційна структура та система контролю.	Системність, багаторівневність, інтеграція ресурсів і управління.

Джерело: Побудовано автором

Отже, враховуючі проведені дослідження систему стратегічного управління підприємством можна визначити як інтегрований, адаптивний та багатофункціональний комплекс управлінських елементів і процесів,

спрямований на формування, реалізацію, моніторинг і коригування стратегій з метою досягнення довгострокових цілей підприємства в умовах змінного зовнішнього середовища.

Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Рябук К.П. [8, с.69] розглядають системи стратегічного управління підприємством з позиції процесного підходу (рис.1.1).

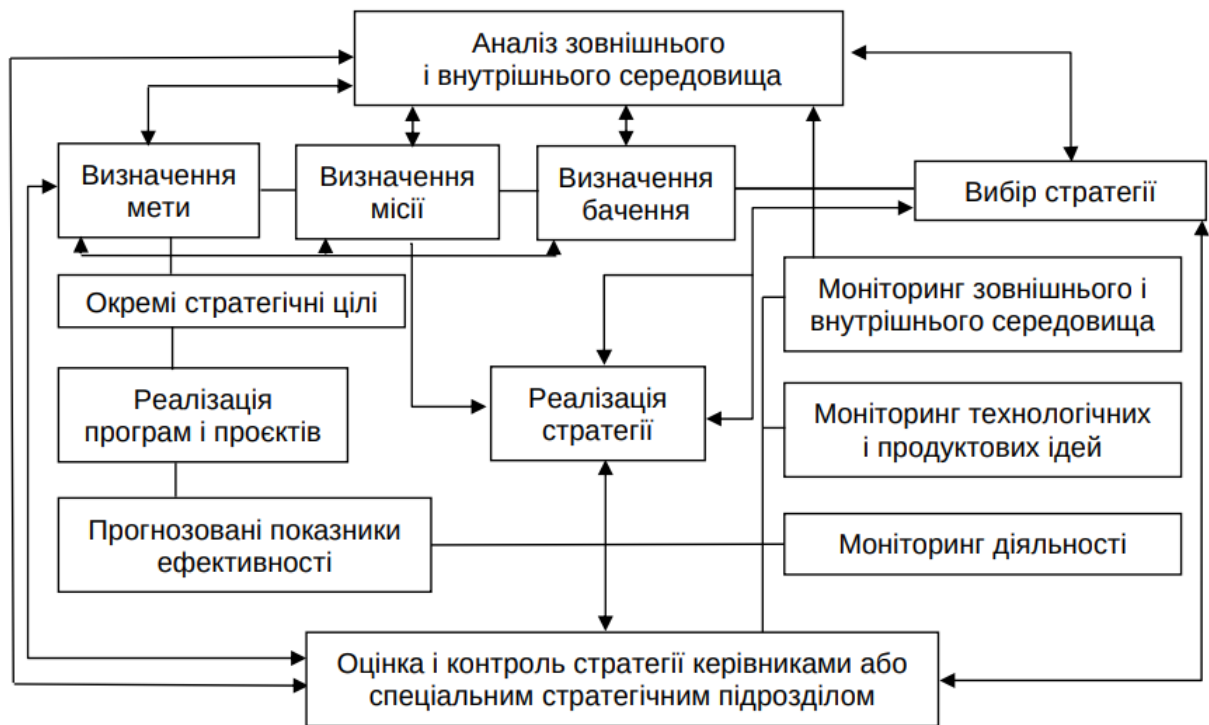


Рисунок 1.1 - . Схема системи стратегічного управління підприємством
Джерело: [8, с.69]

Федірець, О., Ткач, І. та Мазур Є. для визначення структури системи стратегічного управління підприємством використовують функціональний підхід (Рис.1.2).

Досліджуючи основні складові системи стратегічного управління, доцільно спиратися як на вітчизняні наукові джерела, так і на праці зарубіжних дослідників, таких як Fred R. David, Michael A. Hitt, Robert M. Grant, Gerry Johnson, Richard Lynch та ін. (таблиця 1.4).

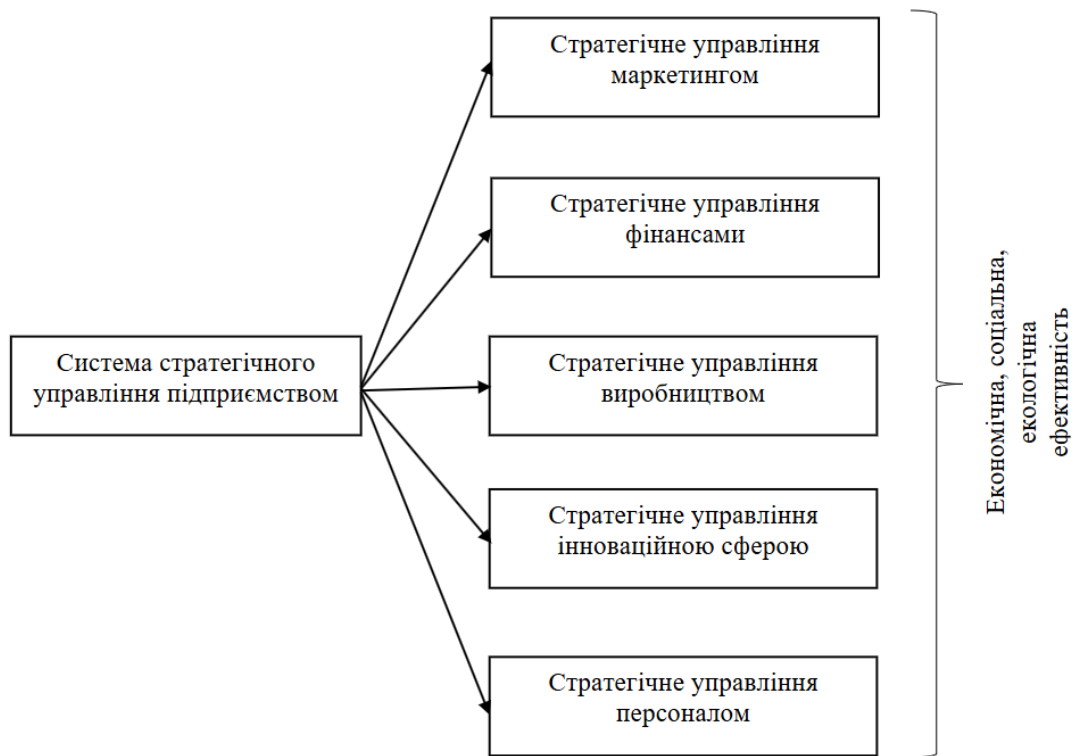


Рисунок 1.2 - Елементи системи стратегічного управління підприємством

Джерело: [44]

Це дозволяє сформувати комплексне уявлення про структуру стратегічного управління підприємством (таблиця 1.4).

Отже, система стратегічного управління — це цілісна структура, що включає аналітику, формування цілей, стратегій, їх реалізацію та контроль, а також організаційне та інформаційне забезпечення. Її ефективність залежить від взаємозв'язку та узгодженості всіх складових.

У науковій літературі представлено низку моделей побудови системи стратегічного управління, кожна з яких акцентує увагу на певних аспектах цього процесу — послідовності дій, адаптивності, контролі, інтеграції елементів системи тощо. Їх вибір залежить від специфіки підприємства, рівня динаміки середовища та загальної стратегії розвитку.

Однією з найпоширеніших є класична (лінійно-етапна) модель, яка передбачає логічну послідовність етапів: стратегічний аналіз, постановку місії

та цілей, формулювання та реалізацію стратегії, а також подальший контроль її виконання. Такий підхід закріплений у працях Ф. Девіда [56] та представлений у вітчизняній науковій школі стратегічного менеджменту, зокрема у роботі Диканя В.Л. та ін. [12].

Таблиця 1.4 – Основні складові системи стратегічного управління

Складова	Суть	Джерело:
Стратегічний аналіз (Strategic Analysis)	Оцінка внутрішнього середовища (ресурси, компетенції, потенціал) та зовнішнього середовища (ринок, конкуренти, політичні, економічні умови) для виявлення загроз і можливостей.	Журило І.В. [17]; Федірець О. та ін. [44]
Формування стратегічного бачення та місії (Vision & Mission Setting)	Визначення довгострокового бачення розвитку підприємства, його місії та цінностей.	Johnson G., Scholes K., Whittington R. [63]; Харченко В.А. [47]
Встановлення стратегічних цілей (Strategic Goal Setting)	Визначення кількісних і якісних орієнтирів, яких підприємство має досягти у визначеному горизонті планування.	Hitt M.A. et al. [61]; Вовк В., Дорошенко В. [5]
Розробка стратегії (Strategy Formulation)	Вибір загального напрямку діяльності підприємства на основі SWOT-аналізу, портфельного аналізу, матриці BCG, конкурентних переваг.	Grant R.M. [59]; Жемчугов А., Жемчугов М. [16]
Реалізація стратегії (Strategy Implementation)	Перетворення планів у конкретні дії, що включає розподіл ресурсів, зміну організаційної структури, мотивацію персоналу.	David F.R. [56]; Колещук А.В. [24]
Моніторинг і стратегічний контроль (Strategic Control & Feedback)	Постійний аналіз реалізації стратегій, оцінка ефективності, коригування дій відповідно до змін середовища.	Hrebiniak L.G. [60];; Федірець О. та ін. [44]; Журило І.В. [17]
Інформаційне та аналітичне забезпечення	Збір, обробка та аналіз стратегічно важливої інформації для прийняття рішень.	Жемчугов А., Жемчугов М. [16]; Харченко В.А. [46]
Організаційна структура та управлінська культура	Забезпечення відповідності внутрішньої організації підприємства його стратегії, формування культури стратегічного мислення.	Johnson G. et al. [63]; Кононова О.Є., Головченко Є.Ю. [25]

Джерело: Побудовано автором

В умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища дедалі більше уваги приділяється адаптивній моделі, яка орієнтована на постійну корекцію стратегічних рішень і врахування динаміки ризиків. Вона передбачає використання системи раннього попередження та гнучких альтернативних

сценаріїв розвитку. Цю модель підтримують такі дослідники, як Р. Грант [59] та Харченко В. А. [46].

Модель стратегічного планування, що походить із так званої «школи дизайну», акцентує увагу на формалізованому аналізі сильних і слабких сторін підприємства та зовнішніх можливостей і загроз (SWOT-аналіз). Стратегія в цій моделі розглядається як процес досягнення «стратегічної відповідності» між внутрішніми і зовнішніми чинниками [68, 25].

Важливу роль у забезпеченні ефективності стратегії відіграє модель стратегічного контролю, яка розглядає стратегічне управління як безперервний процес. Така модель має циклічну природу та включає зворотний зв'язок, що дозволяє оперативно вносити зміни до стратегії в разі відхилення від запланованих результатів [17, 73].

На основі інтеграції різних підходів сформувалася інтегрована модель стратегічного управління, яка передбачає системне поєднання аналізу, планування, реалізації, контролю, адаптації та зворотного зв'язку. Такий підхід дає змогу забезпечити цілісність стратегічного процесу та охопити всі функціональні рівні управління. Ця модель широко представлена у працях Hitt, Ireland та Hoskisson [61], а також в українських дослідженнях Федірця О. Ткача І. та Мазур Є. [44].

У контексті сучасних викликів, зокрема воєнного стану, актуальності набуває модель стратегічного управління в умовах криз, що фокусується на стійкості, антикризовому плануванні, управлінні ризиками та збереженні стратегічних ресурсів. Основу цієї моделі складають адаптивні механізми реагування на деструктивні зовнішні впливи [5].

Кожна з моделей має як свої переваги, так і недоліки, які проаналізовано в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Переваги і недоліки моделей стратегічного управління

Назва моделі стратегічного управління	Переваги	Недоліки
Класична (лінійно-етапна) модель	Чітка логіка побудови, формалізований процес, легкість у впровадженні	Низька гнучкість, слабка адаптивність до змін зовнішнього середовища
Адаптивна модель	Гнучкість, здатність до швидкої реакції на зміни, сценарне планування	Складність у реалізації, високі вимоги до інформаційного забезпечення
Модель стратегічного планування (дизайну)	Орієнтація на SWOT-аналіз, врахування внутрішніх і зовнішніх факторів	Може ігнорувати швидкі зміни середовища, занадто формалізована
Модель стратегічного контролю	Безперервність управління, зворотний зв'язок, оперативна корекція дій	Потребує потужної системи моніторингу та аналітики, ризик затягування процесу
Інтегрована модель	Комплексність, охоплення всіх етапів управління, системність	Висока складність впровадження, потреба в значних ресурсах та професійній команді
Кризова (антикризова) модель	Актуальна в нестабільних умовах, забезпечує стійкість, мінімізація ризиків	Обмежена довгострокова орієнтація, переважання тактичних рішень над стратегічними

Побудовано автором на основі [50]

Таким чином, сучасна система стратегічного управління є багатомодельною, і вибір конкретної моделі залежить від контексту функціонування підприємства, ступеня його відкритості до інновацій, складності ринку, а також зовнішньополітичних і економічних факторів.

1.3. Фактори, що впливають на становлення стратегічного управління в аграрному секторі

Становлення та ефективне функціонування стратегічного управління в аграрному секторі зумовлене низкою взаємопов'язаних зовнішніх та внутрішніх чинників, які формують умови прийняття стратегічних рішень, специфіку формування цілей та вибору шляхів розвитку підприємств галузі.

Сучасні трансформації в аграрному секторі України зумовлюють необхідність переосмислення чинників, що визначають ефективність стратегічного управління. Становлення ефективної системи стратегічного управління в аграрній сфері зумовлюється складною взаємодією низки внутрішніх і зовнішніх чинників. (рис. 1.3).

Одним із ключових таких чинників виступає інституційне середовище, яке формується під впливом державної аграрної політики, законодавчої та регуляторної бази, міжнародних зобов'язань, а також політичної стабільності. Інституційні умови значною мірою визначають якість стратегічного вибору аграрних підприємств, формування стратегічних цілей, ризик-менеджменту та інвестиційної поведінки.

Дослідження вітчизняних авторів свідчать про те, що ефективність системи стратегічного управління в аграрному виробництві безпосередньо залежить від здатності підприємств адаптуватися до змін у законодавчому полі, системі державної підтримки та загальних правилах ведення бізнесу [5, 17, 46]. Зокрема, у роботі Вовка В. та Дорошенка В. [5] наголошується, що в умовах воєнного стану ключовим елементом стратегії є адаптивність до регуляторних змін, зокрема в частині оподаткування, підтримки експорту та субсидування.

Подібні висновки містяться і в міжнародних дослідженнях. Так, згідно з дослідженням Р. Е. Хіндерсона [60], інституційні умови формують «рамки стратегічної логіки підприємства», в яких стратегічні рішення набувають сенсу лише в контексті поточних норм і очікувань, сформованих державою та суспільством. У галузі агровиробництва це проявляється у вигляді аграрних субсидій, вимог до сертифікації продукції, екологічних стандартів, регулювання обігу пестицидів та добрив. Наприклад, аграрна політика ЄС (Common Agricultural Policy – CAP) через систему дотацій, екологічних та соціальних вимог активно впливає на стратегічний вибір європейських агропідприємств [67].

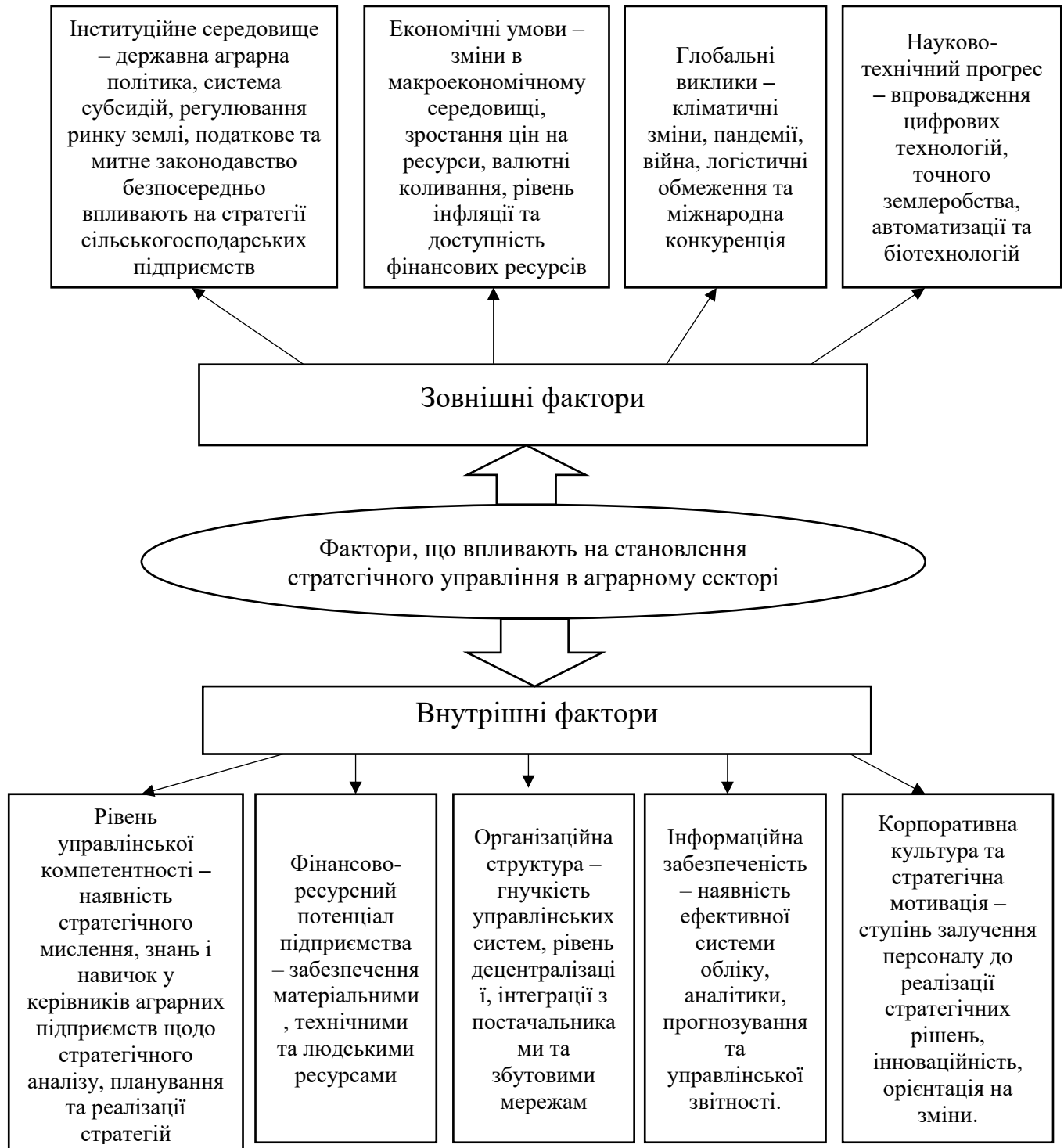


Рисунок 1.3. - Фактори, що впливають на становлення стратегічного управління в аграрному секторі

Джерело: Побудовано автором на основі [5,17,24, 44, 46, 71, 74, 76, 77]

Журило І.В. [17] також підкреслює, що в умовах нестабільного інституційного середовища стратегічне планування стає надзвичайно

ризикованим, особливо у довгостроковому періоді. Цей аспект особливо актуалізується у воєнних умовах, коли стратегічні плани повинні бути не лише спрямовані на розвиток, але й включати інструменти кризового управління.

Федірець, О., Ткач, І. та Мазур, Є. [44] зазначають, що інституційна підтримка аграрного сектору має бути інтегрована в корпоративні стратегії підприємств як один із чинників зниження невизначеності та стимулювання інновацій. Зокрема, автори пропонують використовувати моделі стратегічного управління, які враховують вплив інституційного середовища як змінної в системі прийняття стратегічних рішень.

Таким чином, інституційне середовище виконує системоутворюючу функцію щодо стратегічного управління в аграрному секторі, виступаючи як зовнішній фактор, що визначає межі стратегічної свободи підприємств. Успішне формування та реалізація стратегій передбачає не лише врахування поточних інституційних умов, а й здатність підприємства передбачати та адаптуватися до їх змін у середньо- та довгостроковій перспективі.

Формування стратегічного управління в аграрному секторі значною мірою детермінується економічними умовами, які задають межі та можливості функціонування підприємств. Ці умови охоплюють макро- і мікроекономічні параметри, що впливають на ресурсне забезпечення, конкурентоспроможність, інвестиційну активність та адаптивність підприємств до змін зовнішнього середовища.

По-перше, макроекономічна стабільність є базовою передумовою стратегічного планування. Коливання курсу національної валюти, інфляційні процеси, динаміка ВВП та загальна економічна політика держави безпосередньо впливають на ризики та ефективність реалізації стратегічних ініціатив [44].

По-друге, цінова волатильність на аграрну продукцію та основні ресурси (паливо, мінеральні добрива, техніка тощо) створює додаткові виклики для стабільного прогнозування витрат і прибутків. В умовах воєнного стану ці

ризиками лише посилюються, що, за словами Вовка В. та Дорошенка В. [5], вимагає від підприємств високої гнучкості та орієнтації на короткострокові сценарії.

Третім важливим чинником є інвестиційна привабливість галузі, рівень розвитку фінансового ринку, доступ до довгострокового кредитування та венчурного капіталу. Обмежений доступ до фінансування гальмує розвиток інновацій, модернізацію технічної бази та трансформацію стратегічних підходів [67].

Крім того, доступ до ринків збуту впливає на тип стратегій, що впроваджуються аграрними підприємствами. В умовах нестабільного внутрішнього попиту більшість виробників орієнтуються на експорт, що потребує розробки спеціалізованих експортних стратегій, здатних враховувати митні бар'єри, цінову конкуренцію та валютні ризики [16].

Останнім аспектом є людський капітал та його вартість. Висока міграція сільського населення, дефіцит кваліфікованих кадрів та низька продуктивність праці знижують ефективність реалізації стратегій, орієнтованих на інновації та цифровізацію. Як зазначається у звіті Світового банку [75], країни, що розвиваються, повинні інвестувати у розвиток трудових ресурсів як один з головних чинників зростання аграрного сектору.

Таким чином, економічні умови створюють як можливості, так і обмеження для стратегічного управління, а адаптивність підприємств до цих умов визначає їхню конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах аграрні підприємства стикаються з низкою глобальних викликів, які істотно впливають на стратегічні підходи до управління. Ці виклики не лише ускладнюють процес прогнозування та планування, а й вимагають нових моделей адаптації, швидкого реагування та довгострокового стратегічного мислення.

Один із ключових викликів — зміна клімату, яка впливає на продуктивність сільського господарства, порушує сезонність виробництва,

спричиняє нестабільність водних і ґрунтових ресурсів. Згідно з аналітичним звітом FAO [58], підвищення температури, посухи, повені та інші кліматичні ризики можуть зменшити врожайність основних культур на 10–25% у регіонах, що залежать від традиційного землеробства. У зв'язку з цим зростає потреба в стратегічному плануванні, орієнтованому на адаптацію до кліматичних змін та підвищення екологічної стійкості.

Другим викликом є глобальна продовольча безпека. Зростання населення планети, урбанізація та зміна структури споживання вимагають нарощування виробництва аграрної продукції без шкоди для довкілля. Це створює тиск на аграрні системи, які мають забезпечити ефективне використання ресурсів за умов збереження біорізноманіття. Як зазначають у своєму дослідженні Wiebe K., Sulser T. та Mason-D'Croz D. [74], стратегічне управління має зосереджуватись на технологічній трансформації, що забезпечує одночасне зростання продуктивності та збереження екосистем.

Технологічна революція, включаючи цифровізацію, штучний інтелект, автоматизацію виробничих процесів, змінює парадигму агровиробництва. Впровадження smart farming, систем GPS-моніторингу, дистанційного зондування та великих даних дає змогу підвищити ефективність аграрних стратегій. Проте цифровий розрив між розвиненими та країнами, що розвиваються, зумовлює необхідність стратегічного управління, здатного нівелювати цей дисбаланс [77].

Глобальні політичні та економічні нестабільності — ще один важливий виклик, що впливає на стратегічну діяльність аграрного бізнесу. Торговельні війни, санкційна політика, обмеження на експорт, збройні конфлікти створюють турбулентність зовнішнього середовища. В таких умовах зростає потреба в гнучкому стратегічному управлінні, що передбачає багатосценарне планування, управління ризиками та посилення логістичних ланцюгів [76].

Також не можна ігнорувати соціальні виклики, зокрема зміну демографічної структури сільських територій, зниження зацікавленості молоді

в аграрному секторі та низьку мотивацію до інновацій. Стратегічне управління має враховувати потребу у формуванні соціально відповідального агробізнесу, орієнтованого на сталий розвиток.

Таким чином, глобальні виклики змінюють функціональну логіку стратегічного управління аграрними підприємствами, зумовлюючи потребу в більш складних, інтегрованих, гнучких і технологічно забезпечених управлінських системах.

Науково-технічний прогрес (НТП) виступає одним із ключових факторів, що визначають сучасну парадигму стратегічного управління аграрними підприємствами. Його вплив реалізується через трансформацію технологічної основи виробництва, зміну структури управлінських рішень, формування нових бізнес-моделей та посилення ролі інноваційної діяльності.

У контексті аграрного сектору НТП проявляється передусім у впровадженні цифрових технологій, таких як системи точного землеробства, автоматизовані механізми контролю за станом ґрунтів і рослин, супутниковий моніторинг та використання великих даних (Big Data) для прийняття управлінських рішень. Як зазначають дослідники [77], цифровізація створює передумови для зниження витрат, підвищення врожайності та ефективного управління ресурсами, що безпосередньо впливає на довгострокову стратегічну стійкість підприємства.

Крім того, важливу роль відіграє біотехнологічний прогрес, який забезпечує розробку нових сортів сільськогосподарських культур, стійких до шкідників, хвороб і змін клімату. Це дозволяє аграрним підприємствам формувати інноваційно-орієнтовану стратегію розвитку, що зменшує залежність від зовнішніх ризиків і коливань природного середовища [58].

НТП також спричиняє зміну компетентнісної структури управлінського персоналу. Стратегічне управління в умовах технологічних трансформацій вимагає високого рівня цифрової грамотності, аналітичних навичок і здатності

до швидкої адаптації. Це означає, що розвиток людського капіталу стає критично важливою складовою стратегій аграрного бізнесу [71].

Ще одним важливим аспектом є поява платформених рішень і агроінноваційних екосистем, які дозволяють інтегрувати малих і середніх виробників у глобальні ланцюги доданої вартості. Такі рішення трансформують стратегічну логіку функціонування аграрних підприємств — від ієрархічної до мережевої моделі управління [64].

Отже, науково-технічний прогрес змінює не лише технологічне підґрунтя агровиробництва, а й формує нову архітектуру стратегічного управління, що базується на цифровізації, інноваційності, знаннях та адаптивності до швидкозмінного середовища.

Рівень управлінської компетентності є фундаментальним фактором, що впливає на ефективність функціонування системи стратегічного управління в аграрному секторі. У сучасних умовах високої динамічності зовнішнього середовища, цифровізації агровиробництва та глобальної конкуренції компетентність управлінського персоналу набуває статусу ключового ресурсу стратегічного розвитку підприємств.

Управлінська компетентність охоплює сукупність знань, навичок, аналітичного мислення, лідерських якостей, стратегічного бачення та здатності до прийняття рішень в умовах невизначеності. Як зазначають Drucker P. [57] та Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. [66], у сфері стратегічного управління вирішальну роль відіграє не лише наявність формальних знань, а й здатність бачити перспективу, формувати стійке стратегічне бачення і адаптуватися до змін.

Для аграрного сектору, зокрема в країнах з перехідною економікою, рівень управлінської компетентності часто є обмежувальним чинником запровадження сучасних стратегічних підходів. Відсутність практики стратегічного планування, слабка аналітична база, нестача управлінських

кадрів із відповідною кваліфікацією значно знижують ефективність реалізації стратегічних ініціатив [5, 21].

У цьому контексті особливо актуальним є розвиток інституцій підтримки управлінської освіти, впровадження програм підвищення кваліфікації, бізнес-освіти та управлінських тренінгів. Зростає попит на управлінців нового типу – стратегів, які володіють інструментами цифрової трансформації, ризик-менеджменту та інноваційного розвитку [67].

Крім того, зростаюча складність глобальних ланцюгів доданої вартості, інтеграція в міжнародні ринки та необхідність врахування ESG-критеріїв (екологічних, соціальних і управлінських) у стратегічному плануванні вимагають високого рівня стратегічної компетентності навіть у середніх і малих аграрних підприємствах [75].

Таким чином, рівень управлінської компетентності є критично важливим чинником, що формує здатність аграрного підприємства адаптуватися до викликів, реалізовувати стратегічні цілі та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність у складному економічному та технологічному середовищі.

Фінансово-ресурсний потенціал підприємства відіграє визначальну роль у формуванні та реалізації стратегічного управління, особливо в аграрному секторі, де значна капіталомісткість, сезонність виробництва та залежність від природно-кліматичних умов підвищують потребу в раціональному розподілі ресурсів.

У науковій літературі фінансово-ресурсний потенціал трактується як сукупність грошових коштів, матеріально-технічної бази, трудових ресурсів, інвестиційного капіталу та можливостей їх ефективного використання для забезпечення реалізації довгострокових цілей підприємства [15; 24].

В аграрному секторі обмеженість доступу до фінансування, зношеність техніко-технологічного парку, низька ліквідність активів та обмеженість

інвестиційних джерел гальмують впровадження стратегічних інновацій, технологій точного землеробства, заходів з екологічної модернізації [10, 47].

Наявність розвинутого фінансово-ресурсного потенціалу створює передумови для:

довгострокового стратегічного планування, включаючи розробку інвестиційних і інноваційних проєктів;

гнучкості в управлінських рішеннях, адаптації до ринкових і кліматичних ризиків;

формування конкурентних переваг, зокрема через модернізацію виробництва, вихід на нові ринки, диверсифікацію продуктів.

За висновками OECD [67], підприємства з високим рівнем фінансової стабільності здатні більш успішно впроваджувати стратегії сталого розвитку, цифровізації та адаптації до змін клімату, що особливо актуально для аграрної сфери.

Таким чином, фінансово-ресурсний потенціал є базовою умовою ефективного функціонування системи стратегічного управління в аграрному секторі, оскільки визначає можливості підприємства реалізовувати стратегічні ініціативи, управляти ризиками та забезпечувати стійке зростання.

Організаційна структура є одним із ключових елементів формування ефективної системи стратегічного управління. Вона визначає розподіл повноважень, відповідальності, комунікаційні зв'язки та ієрархію прийняття рішень у межах підприємства, що безпосередньо впливає на здатність організації до стратегічного планування та реалізації довгострокових цілей.

У контексті аграрного сектору, де часто переважають традиційні або ієрархічні форми організації, недосконала структура управління може призводити до слабкої координації між підрозділами, затримки в ухваленні рішень та низької адаптивності до змін у зовнішньому середовищі [16, 46].

Сучасні дослідження вказують, що гнучка, децентралізована, процесно-орієнтована організаційна структура здатна підвищити стратегічну ефективність підприємства через:

- швидке реагування на зміни ринку;
- посилення горизонтальної координації;
- залучення працівників до стратегічного мислення;
- сприяння інноваційності та міжфункціональній співпраці [66, 67].

В аграрному секторі все частіше набувають поширення матричні та проектно-орієнтовані структури, які дозволяють ефективніше управляти сезонними проектами, розвивати партнерства в межах агрохолдингів, впроваджувати цифрові інновації та координувати діяльність між регіонами [44].

Відтак, організаційна структура є інфраструктурною основою стратегічного управління, яка забезпечує ефективну реалізацію стратегій, управління ресурсами, інноваційність та адаптивність аграрного підприємства до викликів сучасного ринку.

Інформаційна забезпеченість виступає критично важливим чинником, що визначає ефективність стратегічного управління в аграрному секторі. Вона охоплює наявність, доступність, достовірність, оперативність та аналітичну якість даних, які використовуються в процесі розробки, ухвалення та реалізації стратегічних рішень [17, 44].

В умовах динамічного зовнішнього середовища аграрним підприємствам необхідна інтегрована інформаційна система, яка забезпечує моніторинг внутрішніх ресурсів і процесів; аналіз ринку сільськогосподарської продукції; прогнозування змін у законодавстві, експортних вимогах та кліматичних умовах; підтримку прийняття рішень у реальному часі.

Згідно з дослідженнями [67, 58], цифровізація аграрного виробництва (AgTech), впровадження ERP-систем, використання геоінформаційних

технологій (GIS), штучного інтелекту та хмарних платформ значно посилює стратегічну здатність підприємств адаптуватись до змін і підвищує їхню конкурентоспроможність.

Проте на практиці, особливо в умовах малого та середнього агробізнесу, зберігаються такі виклики, як:

- фрагментарність інформаційних потоків;

- відсутність єдиної бази даних;

- недостатня кваліфікація персоналу в роботі з цифровими системами;

- обмежені інвестиції в інформаційну інфраструктуру [5].

Отже, інформаційна забезпеченість формує основу для аналітичного супроводу стратегічного управління, дозволяючи підприємствам ефективно реагувати на внутрішні й зовнішні зміни, мінімізувати ризики та оптимізувати ресурсне забезпечення стратегій розвитку.

Корпоративна культура та стратегічна мотивація є важливими соціально-психологічними чинниками, що суттєво впливають на ефективність реалізації стратегічного управління в аграрних підприємствах. Вони формують поведінкові установки персоналу, стиль управління, комунікаційне середовище та рівень залученості працівників у процес досягнення стратегічних цілей [12, 23].

Корпоративна культура визначається як сукупність цінностей, норм, традицій, що формують внутрішню ідентичність підприємства та задають правила взаємодії всередині організації. Сильна позитивна культура підвищує лояльність персоналу; забезпечує узгодженість стратегічних і тактичних рішень; сприяє стабільності внутрішнього середовища навіть у кризових умовах; полегшує трансформації в межах стратегічного розвитку.

За даними досліджень Hofstede Insights [62] та Cameron & Quinn [55], адаптивна і проактивна корпоративна культура значно підвищує гнучкість підприємства в умовах ринкових змін.

Стратегічна мотивація, у свою чергу, визначає ступінь ініціативності та інноваційності персоналу у впровадженні стратегічних рішень. Вона передбачає використання системи нематеріального і матеріального стимулювання, узгодженої з місією, візією та стратегічними пріоритетами підприємства [22,24].

Згідно з результатами досліджень SHRM (Society for Human Resource Management) [72], найбільший вплив на мотивацію в контексті стратегічного управління мають прозорість стратегічних цілей; залучення працівників до процесів планування; визнання досягнень у межах реалізації стратегії та професійний розвиток, пов'язаний із стратегічними викликами.

В аграрному секторі, де значну роль відіграє сезонність, трудомісткість і природні ризики, формування адаптивної корпоративної культури та довгострокової мотивації є ключовими умовами забезпечення стійкості стратегічних ініціатив.

Отже, у сукупності ці чинники визначають не лише ефективність впровадження стратегічного управління, але й здатність аграрних підприємств забезпечувати конкурентоспроможність, інноваційний розвиток та адаптацію до мінливого зовнішнього середовища. Таким чином, стратегічне управління в агросекторі повинно розглядатися як комплексна система, орієнтована на досягнення сталого розвитку з урахуванням усіх вищезазначених детермінант.

Ефективне стратегічне управління в аграрному секторі потребує врахування складного комплексу зовнішніх та внутрішніх чинників, які впливають на формування довгострокових орієнтирів підприємств, їхню конкурентоспроможність і адаптивність в умовах постійних змін.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СФГ «БАЛКАНИ» БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.2. Організаційні засади управління СФГ «Балкани»

Селянське (фермерське) господарство «Балкани» (далі – СФГ «Балкани») є прикладом поступового становлення й ефективного розвитку сучасної системи стратегічного управління у сільськогосподарському секторі. Господарство розташоване на півдні Одеської області, за 130 км від м. Одеса та 61 км від районного центру – м. Білгород-Дністровський.

Земельні масиви господарства розміщені в межах Саратської та Татарбунарської територіальних громад, зокрема в селах Білолісся, Мирнопілля та Світлодолинське, що належать до Дунайсько-Дністровської степової зони Причорноморської низовини – регіону з умовами ризикованого землеробства. Така специфіка обумовила необхідність впровадження адаптивних та далекоглядних управлінських підходів на стратегічному рівні.

СФГ «Балкани» засновано 27 квітня 2001 року. Центральний офіс підприємства знаходиться в с. Зоря Білгород-Дністровського району за адресою: вул. Миру, 124. Господарська діяльність здійснюється відповідно до положень статуту, який визначає правові, економічні та організаційні засади функціонування підприємства.

Стратегічне управління в СФГ «Балкани» формувалося поступово. Початково господарство володіло лише 5 га земель, які належали засновнику – Златову Радославу Миколайовичу. Подальший розвиток відбувався шляхом системного залучення земельних паїв жителів навколишніх сіл – Зоря, Михайлівка, Мирнопілля, Світлодолинське та Білолісся. Уже протягом перших п'яти років площа сільськогосподарських угідь зросла до 3000 га, що

дозволило підприємству сформувати достатній обсяг обігових коштів та перейти до планування довгострокових управлінських рішень.

Протягом останніх трьох років обсяг земельних ресурсів зріс ще на 1658 га. На сьогодні СФГ «Балкани» обробляє 13902 га землі, що потребує чіткої організації, ефективної координації виробничих процесів і стратегічного бачення розвитку господарства.

Умови розосередженості земель та багатогалузевий характер діяльності зумовили необхідність запровадження багаторівневої територіальної організаційної структури управління, яка стала важливим елементом стратегічного розвитку підприємства (див. рис. 2.1). Це дозволило забезпечити гнучкість управління, оперативність прийняття рішень та ефективну реалізацію обраної стратегії господарювання.

Таким чином, еволюція СФГ «Балкани» демонструє приклад успішної реалізації стратегічного підходу до управління фермерським господарством в умовах трансформаційної економіки та нестабільного аграрного середовища.

Закону України «Про фермерське господарство» визначає що: «...Фермерське господарство є формою підприємницької діяльності громадян, які виявили бажання виробляти товарну сільськогосподарську продукцію, здійснювати її переробку та реалізацію з метою отримання прибутку на земельних ділянках, наданих їм у власність та/або користування, у тому числі в оренду, для ведення фермерського господарства, товарного сільськогосподарського виробництва, особистого селянського господарства, відповідно до закону» [36].

Розосередженість по території району земельної території та багатогалузевість діяльності створюють умови для використання на підприємстві багатогалузевої (територіальної) організаційної структури (рис. 2.1).

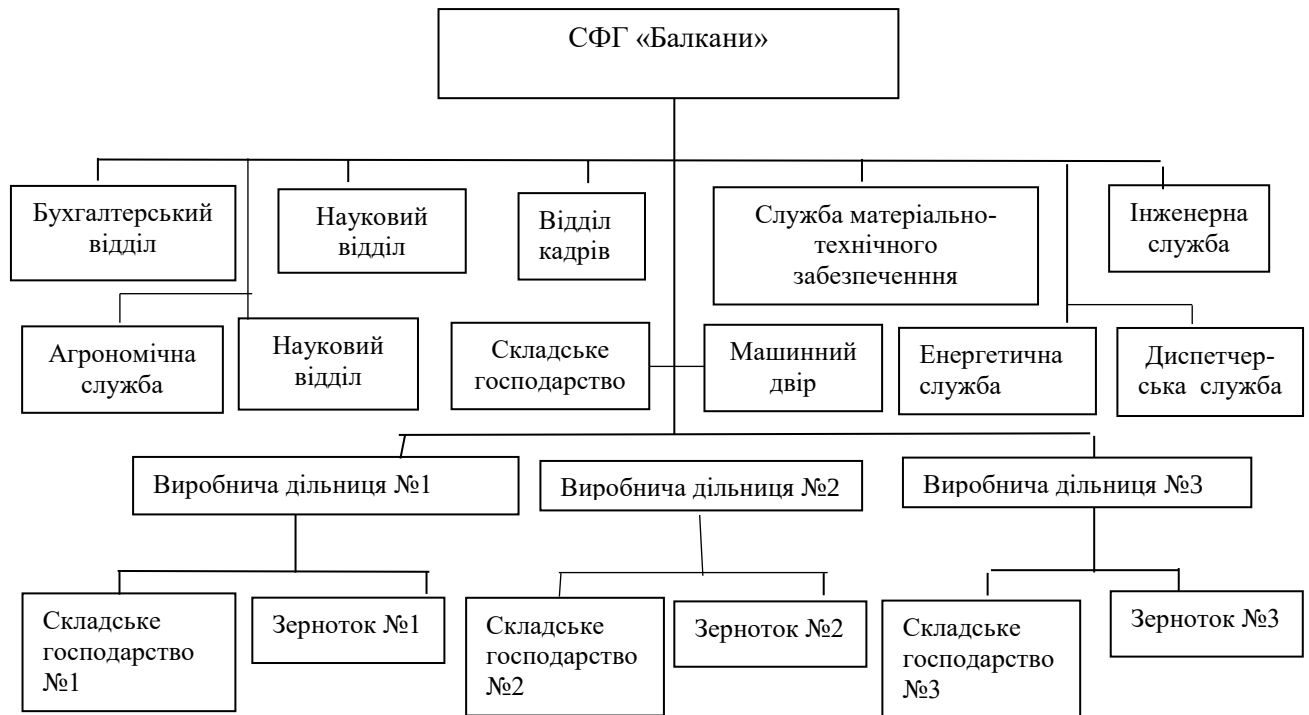


Рисунок 2.1 - Організаційна структура підприємства

Джерело: побудовано автором на основі штатного розкладу господарства

Організаційна структура СФГ «Балкани» демонструє ознаки чітко вибудованої ієрархічної моделі управління, яка відповідає потребам великого багатогалузевого сільськогосподарського підприємства з розгалуженою територією діяльності. На чолі структури знаходиться голова господарства, який виконує функції стратегічного керівництва, приймає ключові управлінські рішення та координує взаємодію між усіма підрозділами. Така централізація управлінських функцій є типовою для етапу становлення стратегічного управління, коли контроль за основними процесами здійснюється безпосередньо на рівні вищого керівництва.

Підпорядкування заступників з окремих напрямів (виробництва, технічного забезпечення, економіки тощо) свідчить про функціональний поділ управлінських завдань. Це, у свою чергу, є ознакою переходу до системного стратегічного підходу, де кожен напрям має власні цілі, ресурси й інструменти для їх досягнення, але діє в рамках загальної стратегії підприємства. Така

модель забезпечує спеціалізацію управління і дозволяє ефективно вирішувати як поточні, так і довгострокові завдання.

Особливістю організаційної структури СФГ «Балкани» є наявність окремих виробничих ділянок (відповідно до розташування земельних масивів у різних селах), які мають власних керівників і функціонують як напівсамостійні одиниці в межах загального управлінського простору. Це свідчить про застосування елементів територіального принципу організації, що є важливим у контексті управління розосередженими ресурсами. Такий підхід дозволяє поєднувати централізоване стратегічне планування з децентралізованим оперативним управлінням, що підвищує адаптивність підприємства до зовнішніх змін.

Наявність фінансово-економічного, юридичного, маркетингового та кадрового підрозділів також свідчить про комплексний характер управління, орієнтований на сталий розвиток. Зокрема, функції економічного аналізу, планування, кадрового забезпечення та юридичного супроводу є важливою складовою сучасного стратегічного менеджменту в аграрному секторі.

Отже, аналіз організаційної структури СФГ «Балкани» свідчить, що підприємство перебуває на етапі активного розвитку системи стратегічного управління. Його структура не лише відображає функціональний поділ і територіальну специфіку господарства, а й створює передумови для ефективної реалізації стратегічних цілей у середньостроковій та довгостроковій перспективах. Це дозволяє вважати СФГ «Балкани» прикладом аграрного підприємства, яке поступово формує сучасну управлінську модель, здатну реагувати на виклики зовнішнього середовища та забезпечувати стійке зростання.

Власником і Головою СФГ «Балкани» «Балкани» є Златов Радослав Миколайович (рис.2.2).

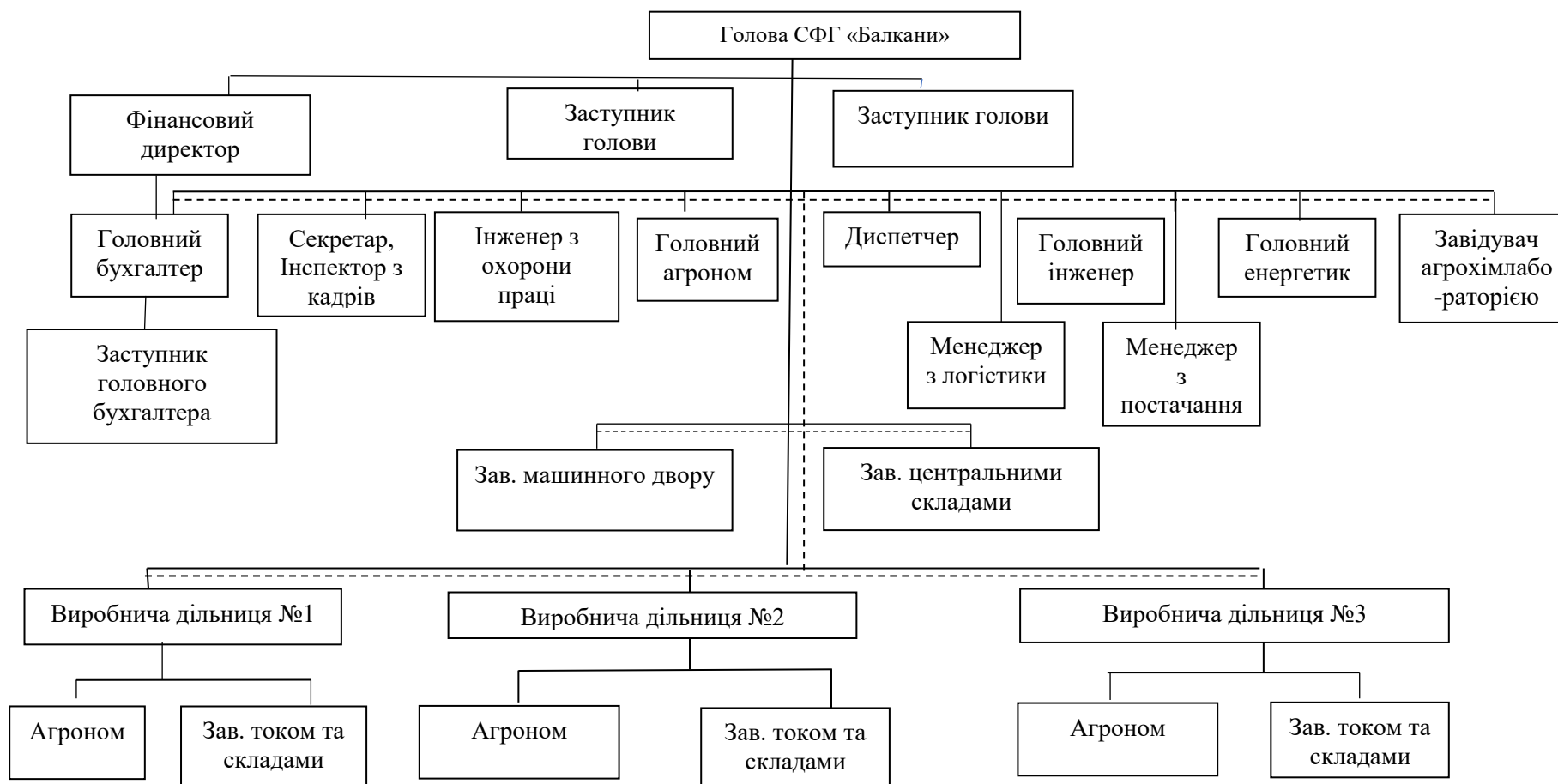


Рисунок 2.2 - Організаційна структура управління СФГ «Балкани»

Джерело: побудовано автором

Виробництво в СФГ «Балкани» організована у трьох відділеннях, що розташовані в с. Михайлівка, с. Зоря і с. Білолісся. При цьому функціональні служби функціонують централізованими.

Керівник фермерського господарства виступає офіційним представником підприємства у взаємодії з органами державної влади, підприємствами, установами, організаціями, громадськими об'єднаннями та фізичними особами. У своїй діяльності він керується чинним законодавством України. Керівник має повноваження укладати договори від імені господарства, представляти його інтереси, а також здійснювати інші юридично значущі дії, необхідні для забезпечення стабільного функціонування підприємства.

Крім того, голова фермерського господарства має право передавати частину своїх обов'язків іншим посадовим особам на підставі письмового доручення. У СФГ «Балкани» така практика реалізується шляхом делегування повноважень одному із заступників керівника.

Застосування механізму делегування сприяє більш ефективному розподілу управлінських функцій, підвищенню оперативності управлінських рішень і забезпеченню безперервності виробничо-господарської діяльності.

Організаційна структура управління СФГ «Балкани» має низьку недоліків. Вона є багатоступеневою. Фактичне навантаження на першого керівника (Голову СФГ) складає – 17 осіб, що значно перевищує норму (7-8) осіб. Спостерігається дублювання управлінських функцій між галузевими фахівцями (головним інженером, головним агрономом, головним енергетиком, завідувачем хім. лабораторією) і заступниками керівника.

Основним напрямком виробничої діяльності СФГ «Балкани» є виробництво сільськогосподарських культур, таких як пшениця озима, кукурудза на зерно, ячмінь озимий, ріпак ін. (Таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 - Обсяги виробництва основних видів продукції

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %	В середньому 3 роки
Пшениця озима	122352,00	208620,00	240869,00	196,87	190 613,67
Ячмінь озимий	93458,00	155753,00	135443,00	144,92	128 218,00
Ячмінь ярий	6631,00	5323,00	5386,00	81,22	5 780,00
Соняшник	7275,00	9170,00	11348,00	155,99	9 264,33

Джерело: Розраховано автором

У 2024 році виробництво продукції показало неоднозначні результати. Обсяги виробництва пшениці збільшилася майже у 2 рази порівняно з 2022 роком. Виробництво ячменю ярого зменшилось, тоді як ячменю озимого та соняшнику — значно зросли. Це свідчить про значні структурні зміни у галузі, які пов'язані з впливом природно-кліматичних умов.

Таблиця 2.2 демонструє динаміку обсягів реалізації продукції рослинництва у 2022–2024 роках.

Для оцінки ефективності реалізації продукції та динаміки збуту сільськогосподарських культур у СФГ «Балкани» було проаналізовано обсяги реалізації основних видів продукції за 2022–2024 роки. Таблиця 2.2 відображає зміни у структурі збуту за цей період, а також дає змогу оцінити середні показники за три роки та темпи приросту/зниження у порівнянні з базовим 2022 роком.

Таблиця 2.2 – Динаміка обсягів реалізації продукції в СФГ "Балкани", ц

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %	В середньому 3 роки
Пшениця озима	248 508,60	122 352,00	208 620,00	83,95	193 160,20
Ячмінь озимий	185 825,00	93 458,00	155 753,00	166,66	145 012,00
Ячмінь ярий	2 161,80	6 631,00	5 323,00	80,27	4 705,27
Соняшник	55 216,80	7 275,00	9 170,00	16,61	23 887,27

Джерело: Розраховано автором

У період з 2022 по 2024 рік спостерігається різноспрямована динаміка обсягів реалізації окремих видів сільськогосподарської продукції.

Озима пшениця у 2023 році демонструє істотне зниження обсягів реалізації – з 248,5 тис. ц у 2022 році до 122,4 тис. ц, однак у 2024 році спостерігається часткове відновлення – до 208,6 тис. ц. Загалом, порівняно з 2022 роком, рівень реалізації зменшився на 16,05%, що свідчить про можливі коливання врожайності або ринкової кон'юнктури.

Озимий ячмінь, навпаки, продемонстрував зростання: з 185,8 тис. ц у 2022 році до 155,8 тис. ц у 2024 році, хоча у 2023 році обсяг був нижчим (93,5 тис. ц). У підсумку рівень реалізації у 2024 році зріс на 66,66% порівняно з 2022 роком. Це може свідчити про підвищення ефективності виробництва або сприятливі ринкові умови.

Ярий ячмінь характеризується нестабільною динамікою. У 2022 році його реалізація становила лише 2,16 тис. ц, у 2023 році зросла майже втричі до 6,6 тис. ц, а у 2024 році – зменшилась до 5,3 тис. ц. Відносне зниження у 2024 році порівняно з 2022 роком становить 19,73%.

Реалізація насіння соняшнику зазнала суттєвого скорочення: з 55,2 тис. ц у 2022 році до 9,2 тис. ц у 2024 році. Це означає падіння реалізації майже на 83,4%. Така ситуація може бути пов'язана як з агрокліматичними чинниками, так і з ринковими або внутрішньогосподарськими змінами у спеціалізації.

Проведений аналіз свідчить про значну варіативність у реалізації сільськогосподарської продукції в СФГ «Балкани» упродовж трьох років. Зростання обсягів реалізації озимого ячменю є позитивною тенденцією, що вказує на ефективні стратегічні управлінські рішення у сфері вирощування цієї культури. Натомість зниження показників реалізації соняшнику та нестабільність у збуті озимої пшениці та ярого ячменю сигналізують про необхідність перегляду елементів маркетингової та виробничої політики. З метою забезпечення сталого зростання обсягів реалізації доцільно розробити більш гнучку систему стратегічного планування збуту, яка враховує як внутрішні виробничі ресурси, так і зовнішні ринкові виклики.

СФГ «Балкани» спеціалізується виробництві зерна (рис. 2.3).

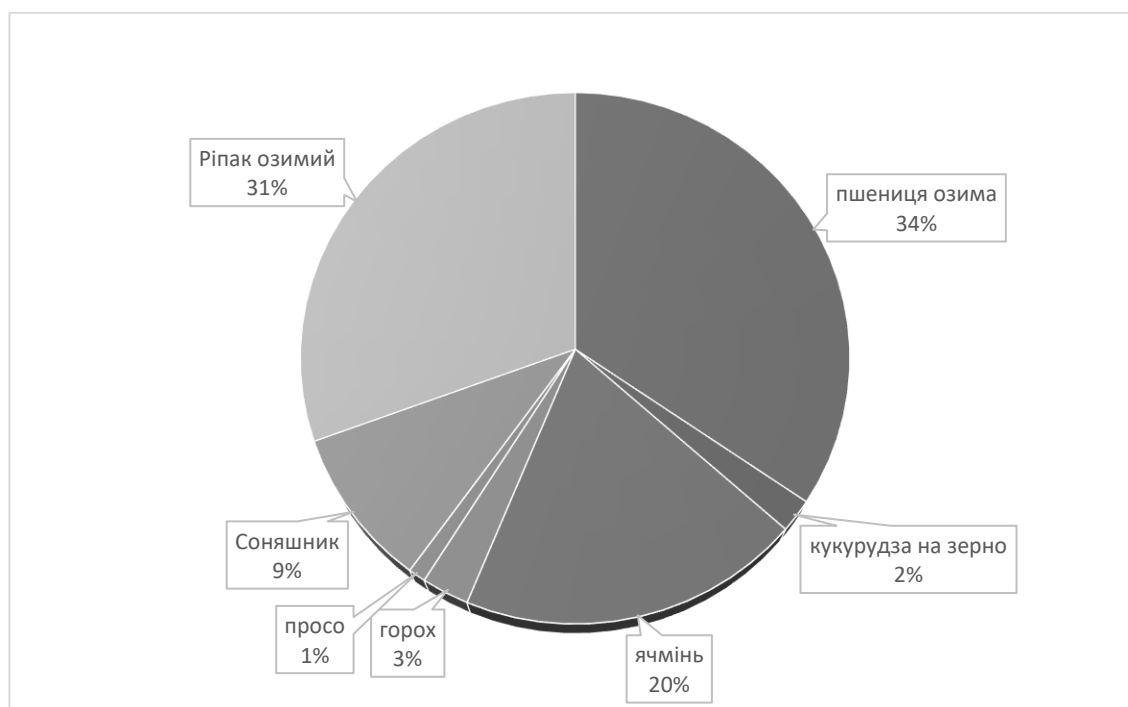


Рисунок 2.3 - Структура чистого доходу (виручки) від реалізації продукції в середньому за 2022-2024 р.р., %

Джерело: Побудовано автором

Таким чином, організаційні засади управління в СФГ «Балкани» формують цілісну й адаптивну систему, що забезпечує ефективне функціонування підприємства в умовах динамічного аграрного середовища. Ієрархічна структура управління, чіткий розподіл функціональних обов'язків між керівниками підрозділів, а також наявність територіально розгалужених виробничих ланок сприяють ефективній координації процесів, оперативному прийняттю рішень та реалізації стратегічних цілей.

Впровадження сучасних підходів до управління, зокрема делегування повноважень, функціональна спеціалізація та територіальне управління, свідчать про поступовий перехід підприємства до більш зрілої системи стратегічного менеджменту, здатної забезпечити стійкий розвиток господарства в довгостроковій перспективі.

2.2. Ресурсне забезпечення господарської діяльності підприємства

Одним із ключових факторів стабільного функціонування та стратегічного розвитку аграрного підприємства є наявність та раціональне використання ресурсного потенціалу. Ресурсне забезпечення охоплює сукупність матеріальних, трудових, фінансових та земельних ресурсів, які є основою для здійснення виробничо-господарської діяльності. Для СФГ «Балкани» як багатопрофільного сільськогосподарського підприємства, що здійснює діяльність на значних територіях із зональною специфікою, важливим є не лише обсяг залучених ресурсів, а й ефективність їх використання в рамках стратегічного управління. У цьому розділі розглядаються основні види ресурсного забезпечення господарства, їх структура, динаміка та роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства.

Таблиця 2.3 відображає динаміку складу та структури посівних площ СФГ «Балкани» за основними видами продукції в 2022–2024 роках.

Раціональна структура посівних площ є одним із важливих інструментів стратегічного управління в аграрному секторі. Від її формування залежить не лише обсяг валової продукції, а й фінансова стійкість господарства, адаптивність до кліматичних ризиків, рівень ресурсозабезпеченості та ефективність використання сільськогосподарських угідь. У таблиці 2.3 наведено динаміку змін у структурі посівних площ СФГ «Балкани» у 2022–2024 роках, що дозволяє проаналізувати напрямки стратегічного розвитку землеробства на підприємстві.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається загальна тенденція до розширення посівних площ. Загальна площа зросла з 13 524,07 га у 2022 році до 14 142 га у 2024 році, що становить приріст на 4,57%.

Основне зростання забезпечено за рахунок зернових та зернобобових культур, частка яких у структурі зросла з 61,35% до 81,4%. Найбільше зростання продемонстрували посіви гороху – з 150 га у 2022 році до 2321 га у 2024 році, що становить вражаючі 1547,33% приросту. Подібна стратегічна

переорієнтація на бобові культури може бути обґрунтована як економічними, так і агротехнічними чинниками (зокрема, збагаченням ґрунтів азотом).

Таблиця 2.3 - Динаміка структури посівної площі

Культури	2022р.		2023р.		2024р.		2024 р. до 2022 р.,%
	га	%	га	%	га	%	
Зернові та зернобобові культури - всього	8297,37	61,35	8799,1	63,29	11 512,00	81,40	138,74
пшениця озима	4362	32,25	3903,23	28,08	5121	36,21	117,40
ячмінь озимий	2889,37	21,36	2571,87	18,50	2440	17,25	84,45
ячмінь ярий	241	1,78	146	1,05	90	0,64	37,34
сорго	64	0,47	0	-	70	0,49	109,38
просо	52	0,38	14	0,10	30	0,21	57,69
горох	150	1,11	1140	8,20	2321	16,41	¹ 547,33
кукурудза на зерно	539	3,99	1024	7,37	1440	10,18	267,16
Технічні культури - всього	5226,7	38,65	5103	36,71	2630	18,60	50,32
ріпак озимий	3958	29,27	4627	33,28	1590	11,24	40,17
соняшник	674	4,98	476	3,42	769	5,44	114,09
льон	594,7	4,40	0	-	271	1,92	45,57
Всього	13524,07	100,00	13902,1	100,00	14142	100,00	104,57

Джерело: Розраховано автором

Поряд з тим спостерігається зростання посівів кукурудзи на зерно (з 539 га до 1440 га, +267,16%) та озимої пшениці (з 4362 га до 5121 га, +17,4%). У той же час озимий ячмінь демонструє поступове скорочення посівів – з 2889,37 га у 2022 році до 2440 га у 2024 році (зменшення на 15,55%), як і ярий ячмінь (зменшення на 62,66%).

Натомість площі під технічні культури скоротилися з 5226,7 га до 2630 га, тобто майже вдвічі (–49,68%). Особливо помітне зменшення посівів

озимого ріпаку, частка якого знизилась з 29,27% до 11,24%. Посіви льону повністю зникли у 2023 році, але в 2024 році було відновлено 271 га, що свідчить про зміну пріоритетів у межах технічного блоку культур. Посіви соняшнику залишаються нестабільними, однак у 2024 році зафіксовано незначне зростання (+14,09% до 2022 року).

Аналіз структури посівних площ у СФГ «Балкани» засвідчує активне стратегічне реагування керівництва на ринкові й агротехнологічні зміни. Підвищення частки зернобобових культур, зокрема гороху та кукурудзи, свідчить про орієнтацію на більш рентабельні та агрономічно доцільні культури. Одночасне скорочення посівів технічних культур, зокрема ріпаку, вказує на зміну стратегічних пріоритетів у структурі сільськогосподарського виробництва.

Таким чином, стратегічне управління у СФГ «Балкани» проявляється через гнучке планування структури посівів відповідно до потреб ринку, ресурсних можливостей господарства та природно-кліматичних умов регіону. Це підтверджує наявність адаптивної управлінської моделі, що спрямована на підвищення ефективності використання земельного потенціалу та довгострокову стабільність розвитку підприємства.

Оцінка стану та ефективності використання виробничих фондів є важливою складовою стратегічного управління підприємством. Вона дозволяє виявити рівень ресурсного забезпечення, динаміку інвестицій у виробничу інфраструктуру та результативність управлінських рішень щодо капіталу. У таблиці 2.4 подано основні показники, що характеризують структуру виробничих фондів СФГ «Балкани» у 2022–2024 роках, а також темпи їх змін, що дає змогу зробити висновки щодо ефективності ресурсного менеджменту на підприємстві.

Протягом трирічного періоду в СФГ «Балкани» спостерігається стале зростання середньорічної вартості основних виробничих засобів – з 247,2 млн грн у 2022 році до 320,6 млн грн у 2024 році (приріст на 29,7%). Це свідчить

про інвестиційну активність підприємства та оновлення його матеріально-технічної бази.

Таблиця 2.4 – Виробничі фонди та ефективність їх використання

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис.грн	247222,5	270595	320639,5	129,7
Середньорічна вартість оборотного капіталу, тис.грн	521668	547735	520530,0	99,8
Припадає оборотних засобів на 1000 грн. основних, грн.	2110,1	2024,2	1623,4	76,9
Капіталовіддача, грн	0,56	0,92	1,03	183,9
Капітлоємкість, грн	1,78	1,09	0,97	54,5
Капіталозабезпеченість, тис. грн.	18,3	19,5	22,8	124,8
Капіталоозброєність, т.грн.	1365,9	1462,7	1853,4	135,7
Коефіцієнт обороту оборотного капіталу	0,54	0,62	0,68	125,4
Тривалість одного обороту, днів	668,9	577,2	531,5	79,5

Джерело: Розраховано автором

Оборотний капітал зазнав незначних коливань: у 2023 році він зріс до 547,7 млн грн, а в 2024 році знизився до 520,5 млн грн, що практично відповідає рівню 2022 року (99,8%). Водночас, співвідношення оборотних засобів до 1000 грн основних фондів зменшилося з 2110,1 грн до 1623,4 грн, що може свідчити про перерозподіл фінансових ресурсів на користь довгострокових інвестицій.

Суттєво покращилися інтегральні показники ефективності використання основних і оборотних засобів:

Капіталовіддача зросла з 0,56 грн у 2022 році до 1,03 грн у 2024 році, тобто майже вдвічі (+83,9%), що свідчить про зростання обсягів виробництва на одиницю вкладеного капіталу.

Капіталоємкість знизилася з 1,78 грн до 0,97 грн, тобто на 45,5%, що свідчить про зменшення витрат капіталу на одиницю продукції.

Капіталозабезпеченість та капіталоозброєність праці також зросли – на 24,8% і 35,7% відповідно, що вказує на покращення ресурсного оснащення підприємства.

Позитивною тенденцією є також зростання коефіцієнта оборотності оборотного капіталу з 0,54 до 0,68, що супроводжується скороченням тривалості одного обороту з 668,9 до 531,5 днів. Це означає, що підприємство ефективніше використовує свої обігові кошти та скорочує час повернення інвестицій у виробництво.

Проведений аналіз свідчить про підвищення ефективності використання як основних, так і оборотних фондів у СФГ «Балкани». Стратегічні інвестиції в основні засоби забезпечили зростання капіталовіддачі та зменшення капітлоємності продукції. Збільшення капіталозабезпеченості та оборотності обігового капіталу свідчить про більш раціональне управління фінансовими ресурсами. Отже, на підприємстві реалізується цілеспрямована стратегія модернізації виробничої бази та підвищення результативності використання фондів, що є вагомим чинником забезпечення стійкого економічного розвитку в умовах сучасного аграрного ринку.

Трудові ресурси є важливою складовою стратегічного потенціалу аграрного підприємства, особливо в умовах розширення виробничої діяльності. Забезпеченість кваліфікованими працівниками безпосередньо впливає на ефективність реалізації виробничих програм, технологічну дисципліну та стабільність сільськогосподарського процесу. У таблиці 2.5 представлено основні показники динаміки чисельності працівників та рівень трудозабезпечення СФГ «Балкани» за 2022–2024 роки.

Упродовж аналізованого періоду середньорічна чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, зросла з 145 осіб у 2022 році до 175 осіб у 2024 році, що становить приріст на 30 осіб. Це свідчить про тенденцію до розширення штату персоналу, що, ймовірно, пов'язано із зростанням обсягів посівних площ та виробничої діяльності загалом.

Забезпеченість трудовими ресурсами на 100 га сільськогосподарських угідь та ріллі також зросла: з 1,18 до 1,25 чол. на 100 га, тобто на 0,07 чол. Така динаміка вказує на посилення трудового навантаження в розрахунку на площу

обробітку, що може свідчити про спробу оптимізувати співвідношення між обсягами земельного фонду та кількістю персоналу.

Таблиця 2.5 - Забезпеченість трудовими ресурсами

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., +,-
Середньорічна кількість працівників, зайнятих в сільськогосподарському виробництві, чол.	145	181	175	30
Забезпеченість працівниками на 100 га, чол.:				
сільгоспугідь	1,18	1,34	1,25	0,07
ріллі	1,18	1,34	1,25	0,07
Припадає на 1 працівника, зайнятого в сільськогосподарському виробництві, га:				
сільськогосподарських угідь	84,4	74,7	80,8	-3,6
ріллі	84,4	74,7	80,8	-3,6

Джерело: Розраховано автором

Отже, динаміка трудозабезпечення у СФГ «Балкани» демонструє позитивні зрушення у кадровій політиці підприємства, що є важливим елементом системи стратегічного управління. Зростання чисельності працівників і відносне зменшення площі, що припадає на одного працівника, свідчать про прагнення оптимізувати трудові ресурси та знизити ризики перенавантаження персоналу в умовах розширення виробництва. Це дозволяє підтримувати продуктивність праці на належному рівні та створює підґрунтя для подальшого підвищення ефективності сільськогосподарських процесів на підприємстві.

2.3 Оцінка рівня результативності та ефективності менеджменту

У сучасних умовах господарювання оцінка результативності та ефективності менеджменту є необхідною передумовою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і формування стратегії розвитку підприємства. Саме ефективність управління визначає здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, раціонально використовувати ресурси та досягати поставлених цілей у довгостроковій перспективі. У цьому підрозділі розглядаються ключові кількісні та якісні показники, що характеризують рівень ефективності менеджменту в СФГ «Балкани», а також аналізується динаміка їх змін у контексті загального розвитку системи стратегічного управління на підприємстві.

Оцінка економічної ефективності використання виробничих ресурсів є ключовим елементом стратегічного аналізу, який дозволяє оцінити результативність управлінських рішень у динаміці. Для сільськогосподарського підприємства, такого як СФГ «Балкани», важливо не лише досягати високих обсягів виробництва, а й забезпечувати оптимальне використання наявних ресурсів – землі, техніки, фінансових та трудових ресурсів. У таблиці 2.6 представлено показники ефективності на рівні 100 га сільськогосподарських угідь, на 1000 грн вартості основних засобів, а також у розрахунку на одного працівника за період 2022–2024 рр. Це дозволяє виявити тенденції, що формуються в системі стратегічного менеджменту підприємства.

Протягом 2022–2024 років у СФГ «Балкани» спостерігається суттєве зростання економічної віддачі сільськогосподарських угідь. Зокрема, валова продукція на 100 га зросла з 814,63 тис. грн до 1500,03 тис. грн (+685,4 тис. грн, або +84,14%). Це свідчить про різке покращення продуктивності виробництва на одиницю площі, що є результатом вдосконалення технологій, системи обробітку, підвищення врожайності та ефективнішого управління.

Таблиця 2.6 – Економічна ефективність використання виробничих ресурсів

показники	2022р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022р., %	2024 р. +/- до 2022 р.
Вироблено на 100 га сільськогосподарських угідь, тис.грн.					
валової продукції	814,63	968,57	1500,03	184,14	685,40
чистого доходу	2443,89	2905,70	2803,46	114,71	359,57
чистого прибутку	79,27	13,75	148,20	186,94	68,92
Отримано на 1000 грн. вартості основних виробничих фондів сільськогосподарського призначення, грн.:					
валової продукції	815,65	977,28	1308,51	99,50	492,86
чистого доходу	2446,96	2931,85	2445,53	99,50	-1,43
чистого прибутку	79,37	13,87	129,28	99,50	49,90
Отримано на одного середньорічного працівника, грн.					
валової продукції	608,68	727,84	1226,21	201,45	617,53
чистого доходу	1826,04	2183,53	2291,71	125,50	465,67
чистого прибутку	59,23	10,33	121,14	204,53	61,91
Рівень рентабельності підприємства, %	3,86	0,60	8,60	x	4,75

Джерело: Розраховано автором

Чистий дохід на 100 га за цей самий період зріс на 359,57 тис. грн (+14,71%), а чистий прибуток — майже вдвічі: з 79,27 тис. грн до 148,20 тис. грн (+86,94%). Це свідчить про зростання фінансової ефективності господарювання, незважаючи на коливання ринкових цін та можливі зміни у витратах.

За показниками ефективності використання основних виробничих фондів, найвиразніше зростання зафіксовано щодо валової продукції – з 815,65 грн до 1308,51 грн на 1000 грн вартості основних фондів (+492,86 грн). При цьому рівень чистого доходу залишився практично незмінним (2446,96 → 2445,53 грн), що свідчить про стабільність фінансової віддачі фондів.

Натомість прибутковість фондів зросла більш ніж на 60% — з 79,37 до 129,28 грн, що є позитивною динамікою.

Щодо трудових ресурсів, у розрахунку на одного працівника валова продукція зросла з 608,68 тис. грн до 1226,21 тис. грн (+201,45%), а чистий прибуток — з 59,23 тис. грн до 121,14 тис. грн (+104,53%). Це свідчить про зростання продуктивності праці, ефективнішого використання людських ресурсів та вдосконалення організації праці.

Рівень рентабельності підприємства зріс із 3,86% у 2022 році до 8,60% у 2024 році (+4,75 п.п.), що свідчить про відновлення прибутковості після тимчасового зниження у 2023 році.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що СФГ «Балкани» за період 2022–2024 рр. досягло значного покращення економічної ефективності використання виробничих ресурсів. Зростання валової продукції та прибутку на одиницю площі, на одного працівника й на 1000 грн основних засобів свідчить про підвищення загального рівня результативності управління. Позитивна динаміка рентабельності підтверджує доцільність обраної господарської стратегії та ефективність реалізованих управлінських рішень. Отже, підприємство продовжує розвивати систему стратегічного управління на основі раціонального використання ресурсного потенціалу та підвищення продуктивності всіх складових виробничого процесу.

Урожайність є ключовим показником ефективності сільськогосподарського виробництва, що прямо залежить від системи управління технологічними процесами, якості агротехнічних заходів, забезпечення ресурсами та погодних умов. В рамках стратегічного управління аграрним підприємством особливу увагу приділяють стабілізації та нарощуванню врожайності, адже саме цей показник безпосередньо впливає на валовий дохід і конкурентоспроможність продукції. У таблиці 2.7 наведено динаміку урожайності основних сільськогосподарських культур у СФГ «Балкани» за 2022–2024 роки з розрахунком темпів зростання.

Таблиця 2.7 – Урожайність основних видів культур, ц з 1 га

Види продукції	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
Зернові та зернобобові, всього	28,44	50,78	41,92	147
в т.ч. пшениця озима	28,05	53,45	55,00	196
кукурудза	16,52	33,71	18,65	113
ячмінь озимий	32,35	60,56	55,51	172
ячмінь ярий	27,51	36,46	59,84	218
інші зернові та зернобобові	16,84	43,07	29,54	175
горох	17,85	36,82	30,64	172
Соняшник	10,79	19,26	14,76	137
Ріпак	16,62	23,27	28,42	171
Льон	9,86	0,00	16,05	163

Джерело: Розраховано автором

Загальна урожайність зернових та зернобобових культур у господарстві зросла з 28,44 ц/га у 2022 році до 41,92 ц/га у 2024 році, що становить приріст на 47%. Найбільшу позитивну динаміку показала озима пшениця — її урожайність збільшилася майже вдвічі: з 28,05 до 55,00 ц/га (+96%). Це свідчить про суттєве покращення агротехніки, вибір високопродуктивних сортів або ефективне ресурсне забезпечення культури.

Водночас окремі культури, такі як горох, ріпак та соняшник, показали позитивну динаміку, що є перспективним для їх подальшого розвитку.

Високу динаміку також демонструє ярий ячмінь, урожайність якого зросла на 118%, та озимий ячмінь – на 72%. Такі зміни свідчать про ефективну адаптацію до кліматичних умов та ймовірне вдосконалення системи удобрення, захисту рослин і технологій обробітку.

Горох і інші зернобобові зросли відповідно на 72% і 75%, а кукурудза, попри зростання у 2023 році, у 2024 показала помірну динаміку (+13%) порівняно з 2022 роком, що може свідчити про негативний вплив погодних умов або нестабільність технологій вирощування.

Серед технічних культур соняшник збільшив урожайність на 37%, ріпак – на 71%, а льон — на 63% (при цьому його не вирощували у 2023 році). Такі

показники є свідченням успішного оновлення технологічних підходів до вирощування технічних культур.

Зростання урожайності більшості культур у СФГ «Балкани» протягом 2022–2024 років свідчить про результативність впроваджених управлінських рішень у сфері землеробства. Позитивна динаміка особливо помітна серед озимих зернових та зернобобових культур, що підтверджує стратегічну орієнтацію господарства на покращення виробничих результатів за рахунок удосконалення технологій та більш ефективного використання ресурсів.

Це дозволяє зробити висновок про активне функціонування елементів стратегічного менеджменту, зокрема моніторингу виробничої ефективності, адаптації до змін середовища та планового вдосконалення агротехнологічного процесу. СФГ «Балкани» демонструє здатність до управлінської гнучкості та підвищення конкурентоспроможності через послідовне нарощування урожайності ключових культур.

Фінансові результати діяльності є відображенням ефективності реалізації стратегії підприємства та ключовим критерієм оцінки результативності менеджменту. Аналіз основних фінансових показників дає змогу виявити тенденції змін доходів, витрат, прибутку, а також оцінити адаптивність підприємства до ринкових умов і ефективність розподілу ресурсів. Таблиця 2.8 дозволяє оцінити результативність фінансово-господарської діяльності у межах функціонуючої системи стратегічного управління.

Протягом 2022–2024 років валова продукція в постійних цінах 2016 року зросла майже вдвічі – з 110171 тис. грн до 212134,24 тис. грн (+92,55%), що свідчить про істотне зростання фізичних обсягів виробництва.

Таблиця 2.8 – Основні показники динаміки фінансових результатів діяльності

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. +/- до 2022р.	2024р. в % до 2022р.
Валова продукція в постійних цінах 2016 р.	110171	134651	212134,24	101963,24	192,55
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	330513	403953	396465	65952	119,95
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	277942	316349	243569	-34373	87,63
Валовий прибуток	52571	87604	152896	100325	290,84
Інші операційні доходи	48658	66593	53939	5281	110,85
Адміністративні витрати	27401	30310	30272	2871	110,48
Витрати на збут	20958	15251	6404	-14554	30,56
Інші операційні витрати	27254	82514	139651	112397	512,41
Фінансовий результат від операційної діяльності	25616	26122	30508	4892	119,10
Інші фінансові доходи	391	582	512	121	130,95
Інші доходи	0	57	2593	2593	x
Фінансові витрати	15221	23800	9227	-5994	60,62
Інші витрати	65	1050	3428	3363	5 273,85
Чистий прибуток (збиток)	10721	1911	20958	10237	195,49

Джерело: Розраховано автором

Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 19,95% (з 330513 тис. грн до 396465 тис. грн), при цьому собівартість реалізованої продукції зменшилася на 34,4 млн грн (–12,37%), що є надзвичайно позитивним результатом (рис.2.4). Це дозволило валовому прибутку зрости майже втричі — з 52571 до 152896 тис. грн (+190,84%).

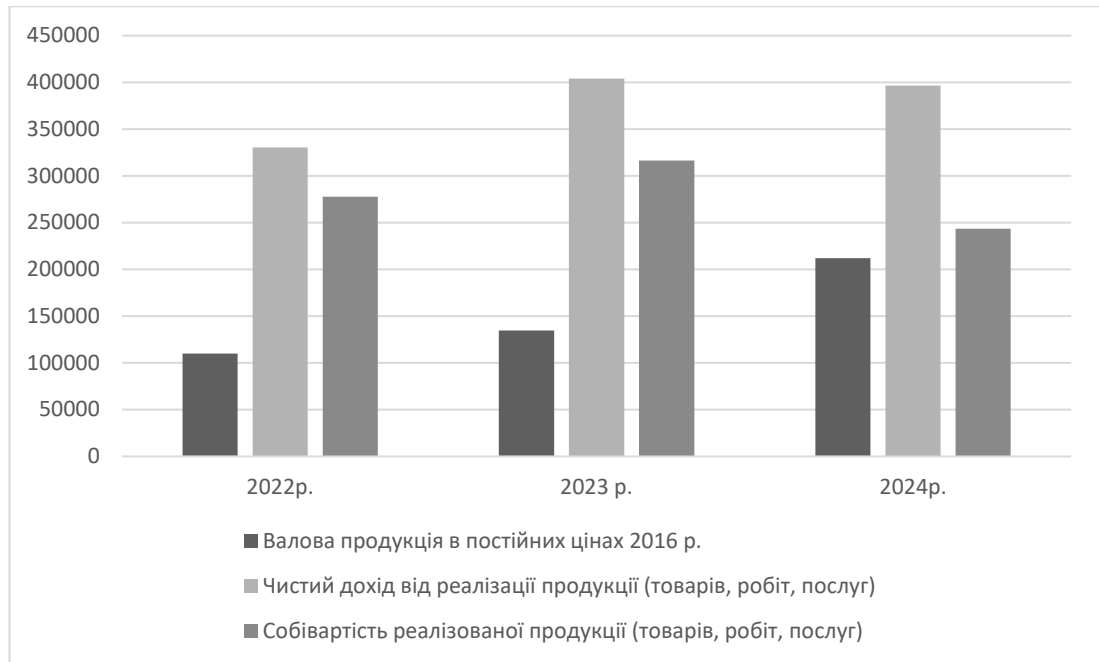


Рисунок 2.4 – Динаміка результатів діяльності СФГ «Балкани»

Джерело: Побудовано автором

Інші операційні доходи мали незначне зростання (+10,85%), тоді як адміністративні витрати залишались стабільними (збільшення на 10,48%), а витрати на збут навпаки скоротились майже на 70% — із 20958 до 6404 тис. грн. Таке скорочення свідчить або про зміну каналів реалізації, або про оптимізацію логістичних процесів.

Разом з тим, значне зростання інших операційних витрат (у понад п'ять разів, з 27254 до 139651 тис. грн) вплинуло на фінансовий результат. Проте, фінансовий результат від операційної діяльності все ж зріс на 19,1%, а фінансові витрати зменшились на 39,4%, що знизило кредитне навантаження.

Вражаючим є приріст чистого прибутку з 10721 тис. грн у 2022 році до 20958 тис. грн у 2024 році (+95,49%). Така динаміка свідчить про покращення фінансової стабільності та ефективності загального стратегічного управління підприємством.

Фінансові результати СФГ «Балкани» за 2022–2024 роки демонструють значне покращення основних показників ефективності господарської діяльності. Зростання обсягів реалізації, зниження собівартості, збільшення прибутку та зменшення фінансових витрат свідчать про вдало реалізовану

стратегію розвитку, орієнтовану на підвищення внутрішньої ефективності та оптимізацію витрат.

Особливо позитивним є зростання чистого прибутку при стабілізації адміністративних і збутових витрат, що вказує на професійне стратегічне планування та контроль за ключовими витратними статтями. Попри зростання інших операційних витрат, підприємству вдалося зберегти і навіть наростити прибутковість, що є свідченням зрілої фінансової політики.

Таким чином, аналіз підтверджує, що СФГ «Балкани» успішно формує систему стратегічного управління, орієнтовану на підвищення фінансової результативності, економічної стійкості та довгострокового розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СФГ «БАЛКАНИ» БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Визначення стратегічних цілей та альтернатив розвитку підприємства

У процесі стратегічного управління визначення цілей і розробка альтернатив розвитку є ключовими етапами, що забезпечують довгострокову конкурентоспроможність і стабільність підприємства. Стратегічні цілі слугують орієнтиром для всіх управлінських рішень, формують основу для планування, мотивації та контролю, а також відображають бачення підприємства щодо свого майбутнього. Водночас розробка альтернатив дозволяє гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, вибираючи найбільш ефективні шляхи досягнення поставлених цілей.

Для ефективного формування стратегії розвитку підприємства доцільно здійснити аналіз зовнішнього середовища, що впливає на його діяльність. Одним з найбільш поширених інструментів стратегічного аналізу є PEST-аналіз, який дозволяє комплексно оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що формують умови функціонування підприємства. У таблиці 3.1 представлено результати PEST-аналізу СФГ «Балкани», який дає змогу виявити основні загрози та можливості зовнішнього середовища, що мають бути враховані при визначенні стратегічних цілей і напрямів подальшого розвитку господарства.

СФГ «Балкани» функціонує в умовах як значного потенціалу зростання, так і низки зовнішніх викликів. Політична й економічна нестабільність, дефіцит трудових ресурсів та необхідність технологічної модернізації вимагають впровадження гнучкої системи стратегічного управління. Водночас європейський вектор розвитку, активне зростання обсягів

виробництва, інноваційні рішення та зміцнення фінансових показників створюють підґрунтя для формування стабільної та конкурентоспроможної моделі аграрного господарства в середньостроковій перспективі.

Таблиця 3.1 - PEST-аналіз СФГ «Балкани»

Фактор	Зміст
Р – Політичні	- Державна підтримка аграрного сектору (субсидії, компенсації, програми розвитку) - Регулювання земельного ринку, вплив змін у законодавстві щодо оренди/продажу землі - Військово-політична нестабільність, ризики для логістики та виробництва - Євроінтеграція та посилення вимог до якості агропродукції
Е – Економічні	- Валютні коливання та інфляція, що впливають на собівартість - Обмежений доступ до кредитування та інвестиційних ресурсів - Залежність від світової кон'юнктури цін на зерно й технічні культури - Розширення посівних площ вимагає стратегічного управління витратами
S – Соціальні	- Скорочення трудових ресурсів у сільській місцевості, демографічне старіння - Потреба у кваліфікованому персоналі та підвищенні рівня аграрної освіти - Зростання запиту на екологічне виробництво та соціальну відповідальність - Участь господарства у соціально-економічному розвитку громади
T – Технологічні	- Необхідність оновлення техніки, впровадження GPS, автоматизованих систем - Перехід на інноваційні методи вирощування, сівозміни, захисту рослин - Цифровізація управління: використання агроплатформ, аналітики, планування - Обмежена доступність високотехнологічного обладнання через високу вартість

Джерело: Побудовано автором

Отже, результати PEST-аналізу свідчать про те, що зовнішнє середовище діяльності СФГ «Балкани» є складним, але водночас відкриває значні можливості для розвитку. До основних загроз слід віднести політичну нестабільність, демографічну кризу на селі, валютні ризики та високу залежність від світових цін на агропродукцію. У той же час, підприємство має потенціал для стратегічного зростання за рахунок участі в державних і міжнародних програмах підтримки, впровадження інноваційних технологій, цифровізації управління та орієнтації на ринки ЄС. Врахування виявлених

факторів дозволить керівництву СФГ «Балкани» приймати виважені управлінські рішення та адаптувати стратегію підприємства до змін зовнішнього середовища з метою забезпечення його сталого розвитку.

Для розробки ефективної стратегії розвитку СФГ «Балкани» важливо комплексно оцінити як внутрішній потенціал підприємства, так і зовнішні виклики, з якими воно стикається. Одним із найбільш поширених та інформативних інструментів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони господарства, а також можливості й загрози, які формуються у зовнішньому середовищі. Представлена нижче таблиця узагальнює результати SWOT-аналізу СФГ «Балкани» з урахуванням його виробничої, економічної та управлінської специфіки.

Таблиця 3.2 - SWOT-аналіз СФГ «Балкани»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Значний земельний банк — понад 13 тис. га, що дає можливість масштабувати виробництво	Високий рівень розосередженості земельних масивів у різних громадах ускладнює логістику й управління
Наявність сучасної організаційної структури та стратегічного керівництва	Обмежені фінансові ресурси для швидкої модернізації техніки й обладнання
Стабільне зростання показників урожайності та рентабельності	Залежність від традиційних культур (зернові, технічні), що обмежує диверсифікацію
Ефективне використання трудових і матеріальних ресурсів	Дефіцит кваліфікованих кадрів у сільській місцевості
Активна динаміка розширення посівних площ і підвищення капіталовіддачі	Недостатня цифровізація виробничих процесів
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Доступ до державних програм підтримки фермерства, компенсацій і субсидій	Військово-політична нестабільність та ризики порушення логістичних ланцюгів
Вихід на ринки ЄС через адаптацію до стандартів якості та сертифікації	Коливання цін на аграрну продукцію на внутрішньому і зовнішньому ринках
Впровадження точного землеробства, автоматизації, агроаналітики	Інфляція, нестабільний валютний курс — ризики для закупівлі техніки й ресурсів
Можливість розвитку екологічного (органічного) виробництва	Кліматичні зміни, посухи та нестабільність природних умов регіону
Розвиток партнерств, кооперацій, участь у грантових програмах	Конкуренція з боку великих агрохолдингів та зовнішніх інвесторів

Джерело: Побудовано автором

Проведений SWOT-аналіз підтверджує, що СФГ «Балкани» має стійкий потенціал для розвитку завдяки значним земельним ресурсам, прогресивній організаційній структурі та зростаючим економічним результатам. Водночас на підприємство впливають низка внутрішніх обмежень (трудова дефіцит, потреба в модернізації техніки) та зовнішніх ризиків (політична нестабільність, кліматичні зміни, ринкова волатильність). З огляду на це, майбутня стратегія господарства має бути спрямована на мінімізацію слабких сторін і загроз шляхом активного використання наявних сильних сторін і можливостей. Збалансований підхід до планування дозволить забезпечити довгострокову ефективність, конкурентоспроможність і стабільність розвитку підприємства.

На основі проведеного SWOT-аналізу було визначено ключові внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність СФГ «Балкани», а також виявлено стратегічні резерви розвитку підприємства. Враховуючи поєднання сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, постає необхідність формування системи стратегічних рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, ефективності використання ресурсів і стійкості до зовнішніх викликів.

У цьому підрозділі сформульовано напрями стратегічного розвитку підприємства, які забезпечують поєднання внутрішнього потенціалу господарства з наявними можливостями зовнішнього середовища, водночас мінімізуючи вплив ризиків. Запропоновані рішення згруповано за типами стратегій відповідно до комбінацій елементів SWOT-матриці, що дозволяє вибудувати логічну та практично орієнтовану модель розвитку СФГ «Балкани» на перспективу.

1. Стратегії типу «S–O» (використання сильних сторін для реалізації можливостей): (розвивальні / наступальні стратегії)

- диверсифікація виробництва та впровадження нових культур завдяки розширеному земельному банку та зростаючій урожайності.

- активна участь у державних і міжнародних програмах підтримки фермерів з метою залучення фінансування на технічне переоснащення.
- вихід на нові ринки збуту, у тому числі на ринки ЄС, з урахуванням високої якості продукції та позитивної динаміки рентабельності.
- запровадження точного землеробства та цифрового управління за рахунок наявного управлінського потенціалу та структурної гнучкості підприємства.
- початок виробництва органічної продукції — використовуючи репутацію підприємства та можливості ринку екологічно чистих товарів.

2. Стратегії типу «W–O» (подолання слабких сторін через використання можливостей): (стратегії росту та розвитку)

- залучення грантового фінансування та технічної допомоги для модернізації машинно-тракторного парку.
- створення партнерств з навчальними закладами для підготовки та стажування молодих спеціалістів, щоб зменшити дефіцит кваліфікованої робочої сили.
- запровадження внутрішнього навчання персоналу щодо використання нових технологій та агросервісів.
- оптимізація логістики між територіально розосередженими ділянками за допомогою агроІТ-рішень та мобільних систем управління.
- інвестування у цифровізацію обліку, обробітку, зберігання та збуту продукції, щоб компенсувати технологічне відставання.

3. Стратегії типу «S–T» (використання сильних сторін для нейтралізації загроз): (захисні стратегії)

- розробка антикризових сценаріїв управління ризиками (наприклад, форвардні контракти, страхування врожаїв), спираючись на фінансову стійкість і розгалужену структуру.
- формування запасу фінансової ліквідності для компенсації коливань ринку або надзвичайних витрат.

- пошук альтернативних постачальників матеріальних ресурсів і створення запасів у міжсезоння.

- активне використання переваг у масштабах господарства (економія на обсязі, внутрішня переробка) для протидії конкуренції великих агрохолдингів.

- модернізація системи зрошення чи водозбереження як відповідь на кліматичні ризики та посухи.

4. Стратегії типу «W–T» (мінімізація слабких сторін та уникнення загроз): (оборонні / стабілізаційні стратегії)

- обмеження розширення виробництва до стабілізації фінансування та кадрового забезпечення.

- перехід на менш ресурсозатратні агротехнології для зменшення залежності від дорогого імпортного пального й добрив.

- впровадження систем управління витратами та внутрішнього контролю, щоб підвищити ефективність витрачання ресурсів.

- залучення тимчасових або сезонних працівників, аби компенсувати нестачу постійного персоналу без перевантаження бюджету.

- поступове оновлення техніки з орієнтацією на лізинг або кооперацію з іншими фермерськими господарствами.

Загальний стратегічний підхід для СФГ «Балкани» має містити комплекс стратегічних рішень, якій має спиратись на поєднання наступальної та оборонної моделі, тобто паралельне посилення позицій на ринку завдяки ефективному використанню власного потенціалу, та мінімізація ризиків шляхом гнучкого управління ресурсами, партнерств і технологій.

Отже, сформовані стратегічні рішення дають змогу СФГ «Балкани» цілеспрямовано розвивати свої сильні сторони, ефективно використовувати наявні можливості зовнішнього середовища, водночас мінімізуючи вплив загроз і нейтралізуючи внутрішні обмеження. Запропоновані напрямки дій мають комплексний характер та охоплюють ключові аспекти управління підприємством: виробничу діяльність, фінансову стабільність, кадрове забезпечення, інноваційний розвиток та ринкову адаптацію. Їх реалізація

сприятиме зміцненню конкурентоспроможності господарства, забезпеченню стабільного зростання та досягненню довгострокових стратегічних цілей в умовах сучасного аграрного ринку.

3.2. Управлінські механізми становлення і розвитку системи стратегічного управління

Успішне функціонування підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища значною мірою залежить від здатності керівництва формувати, впроваджувати та вдосконалювати ефективні управлінські механізми. У контексті стратегічного управління такі механізми є інструментами реалізації довгострокових цілей, координації ресурсів, адаптації до змін і забезпечення сталого розвитку.

Для СФГ «Балкани», як підприємства з розвиненою виробничою структурою, широким земельним фондом і позитивною динамікою зростання, особливо важливою є побудова дієвої системи управлінських механізмів, які поєднують стратегічне бачення з практичними рішеннями на всіх рівнях господарювання.

У процесі становлення і розвитку системи стратегічного управління важливим елементом є формування місії підприємства, яка визначає його загальне призначення, ключові напрями діяльності, соціальну роль та основні орієнтири у взаємодії з внутрішнім і зовнішнім середовищем. Місія слугує фундаментом для розробки стратегічних цілей, об'єднує колектив навколо спільних цінностей та визначає довгострокову філософію існування підприємства.

З урахуванням специфіки діяльності, ресурсного потенціалу та соціального значення, СФГ «Балкани» сформуємо місію, яка відображає його стратегічну спрямованість, відповідальність перед громадою та прагнення до

сталого розвитку в аграрному секторі, а саме «Забезпечувати стабільне та ефективне виробництво високоякісної сільськогосподарської продукції на основі раціонального використання ресурсів, впровадження сучасних технологій та відповідального ставлення до землі, працівників і громади». Ми прагнемо бути надійним партнером на аграрному ринку, підтримувати сталий розвиток регіону та формувати сільське господарство майбутнього з повагою до традицій і відповідальністю перед майбутніми поколіннями.

У процесі стратегічного управління одним із важливих інструментів є побудова «дерева цілей», яке дозволяє наочно представити логічну структуру стратегічних орієнтирів підприємства — від загальної місії до конкретних функціональних завдань. Така візуалізація сприяє системному розумінню цілей, визначенню пріоритетів і координації дій на різних рівнях управління.

Для СФГ «Балкани» дерево цілей сформовано на основі місії господарства, результатів SWOT-аналізу та розроблених функціональних стратегій у виробничому, фінансовому, соціальному та маркетинговому напрямках. Воно дозволяє узгодити стратегічні плани з поточними завданнями та ресурсними можливостями підприємства, забезпечуючи послідовність у реалізації обраного курсу розвитку (рис. 3.1).

1. Виробничі стратегії включають:

- інтенсифікація землеробства. Впровадження високопродуктивних сортів, системи точного землеробства та сучасних технологій обробітку ґрунту для підвищення врожайності та ефективності використання земельного фонду;

- технічна модернізація господарства. Планове оновлення машинно-тракторного парку з орієнтацією на енергоефективну та автоматизовану техніку, залучення коштів із державних програм та грантів;

- диверсифікація виробництва. Введення нових агрокультур (наприклад, бобові, нішеві культури, органічне виробництво) для зниження ризиків, пов'язаних зі зміною ринкової кон'юнктури.

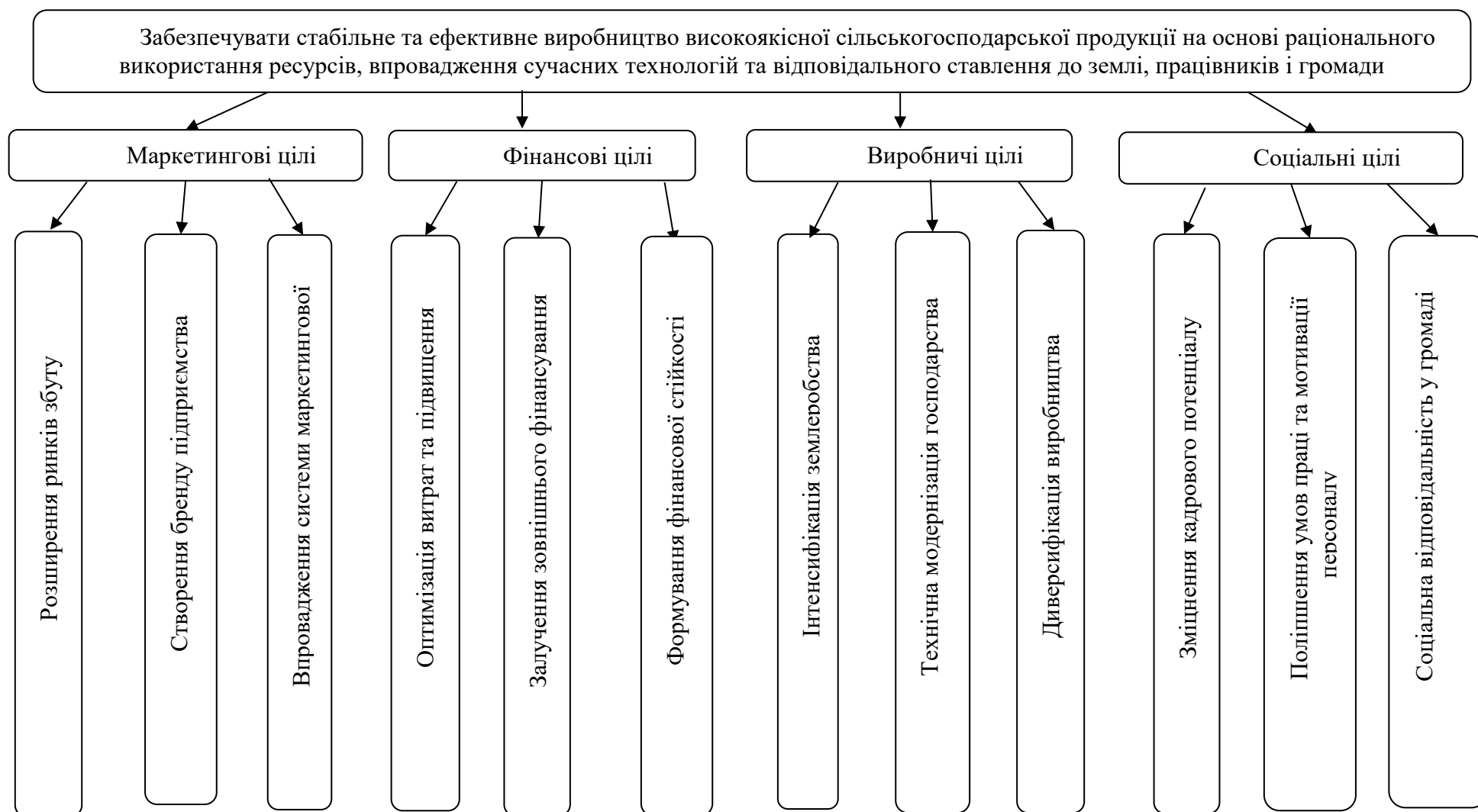


Рисунок 3.1 - Дерево-цілей розвитку СФГ «Балкани»

2. Фінансові стратегії включають:

- оптимізація витрат та підвищення рентабельності.

Впровадження системи внутрішнього фінансового контролю, обліку витрат за центрами відповідальності та зниження собівартості продукції без втрати якості;

- залучення зовнішнього фінансування. Використання лізингу, банківських кредитів і донорських програм (зокрема, міжнародних) для реалізації інвестиційних проєктів;

- формування фінансової стійкості. Створення резервних фондів, диверсифікація джерел доходів та забезпечення ліквідності в умовах економічної нестабільності.

3. Соціальні стратегії включають:

- зміцнення кадрового потенціалу. Організація навчань, підвищення кваліфікації працівників, стимулювання молоді до праці в аграрному секторі, співпраця з аграрними освітніми закладами;

- поліпшення умов праці та мотивації персоналу. Впровадження системи преміювання, підтримка соціальних програм (медичне страхування, підвезення працівників, житло), забезпечення безпечних умов праці.

- соціальна відповідальність у громаді. Підтримка місцевої інфраструктури, участь у громадських ініціативах, сприяння розвитку територій, на яких ведеться господарська діяльність.

4. Маркетингові стратегії включають:

- розширення ринків збуту. Вихід на зовнішні ринки (у тому числі країн ЄС), укладення прямих контрактів з переробниками та трейдерами, участь у виставках і агрофорумах;

- створення бренду підприємства. Розробка впізнаваної торгової марки, активна комунікація через соціальні мережі, онлайн-платформи, формування позитивного іміджу відповідального виробника;

- впровадження системи маркетингової аналітики

Постійний моніторинг попиту, цінової кон'юнктури, поведінки конкурентів та споживчих переваг для оперативного коригування збутової політики.

Побудова дерева цілей для СФГ «Балкани» дала змогу структурувати стратегічні наміри підприємства відповідно до основних функціональних напрямів діяльності. Визначення чітких, взаємопов'язаних цілей дозволяє підприємству забезпечити управлінську цілісність, ефективно розподіляти ресурси та моніторити досягнення результатів.

Таким чином, дерево цілей виступає не лише візуальним інструментом стратегічного планування, а й практичним засобом управління реалізацією місії підприємства. Воно створює основу для формування деталізованих програм дій, контролю за їх виконанням та своєчасного коригування у відповідь на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Розробка стратегії включає в себе процес аналізу та визначення стратегічних орієнтирів на ринку, які коригуються та знаходять своє відображення у формі різних стратегічних програм та проектів.

Важливим фактором реалізації підприємством стратегії має виступати ресурсне забезпечення в органічному поєднанні з цілями стратегії, досліджуємо взаємодію саме цих двох факторів та їх вплив на формування підприємством стратегії розвитку, зазначаючи, що цілі розвитку організації впливають із загальних стратегічних цілей, а ресурсний набір підприємства формує необхідний потенціал.

Для інтеграції показників в єдину систему, що забезпечує ефективне управління інноваційним розвитком підприємства, доцільно використати підхід Balanced Scorecard (BSC), запропонований Р. Капланом і Д. Нортоном [70]. Особливістю цієї концепції є акцент не лише на фінансових, а й на нефінансових показниках, які дозволяють глибше оцінити внутрішні процеси, що впливають на загальну результативність діяльності організації.

Запропоновані в межах цього підходу цілі відповідають структурі «дерева цілей» підприємства та відкривають нові перспективи для реалізації його інноваційної стратегії. Дотримання визначеного стратегічного напрямку сприятиме практичному втіленню місії СФГ.

Ідея «збалансування» в рамках BSC реалізується через включення до системи управління не лише фінансових результатів, а й показників, що характеризують ринкове середовище, часові та якісні параметри виробничих процесів, витрати, а також рівень кадрового забезпечення. Такий комплексний підхід відкриває ширші можливості для управління корпоративною стратегією, тоді як відсутність подібної системи може суттєво знижувати адаптивність і ефективність функціонування підприємства в умовах конкурентного ринку.

З технологічної точки зору, побудова збалансованої системи показників для конкретного підприємства передбачає реалізацію кількох ключових етапів:

- формування стратегічних завдань, узгоджених із загальними цілями управління інноваційною діяльністю з урахуванням принципів BSC;

- розроблення системи ключових показників ефективності (KPI);

- визначення стратегічних цілей і відповідних заходів, що забезпечують досягнення цільових орієнтирів;

- організацію контролю та оцінювання ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства з урахуванням зазначеного підходу.

У сучасних умовах ефективне управління стратегічним розвитком підприємства вимагає застосування інструментів, які забезпечують цілісне бачення як фінансових, так і нефінансових результатів діяльності. Одним із таких інструментів є збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC), що дозволяє формалізувати стратегічні цілі, поєднати їх із ключовими показниками ефективності та визначити інноваційні напрями розвитку.

Застосування BSC для СФГ «Балкани» дало змогу системно відобразити пріоритети підприємства у чотирьох ключових площинах: фінансовій, клієнтській, внутрішніх бізнес-процесів і навчання та розвитку (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Стратегічна карта BSC для СФГ «Балкани»

Перспектива	Стратегічна ціль	Показники (KPI)	Інноваційні заходи
Фінансова	Підвищення прибутковості	Рівень рентабельності, чистий прибуток, EBITDA	Оптимізація витрат, диверсифікація культур
	Зменшення виробничих витрат	Собівартість продукції на 1 га, витрати на 1 т продукції	Удосконалення технологій, точне землеробство
	Формування фінансової стабільності	Коефіцієнт ліквідності, оборотність капіталу	Створення резервного фонду, страхування врожаю
Клієнтська	Розширення ринків збуту	Частка нових каналів збуту, частка експорту	Укладення довгострокових контрактів, вихід на нові ринки
	Формування позитивного іміджу підприємства	Рівень лояльності клієнтів, впізнаваність бренду	Розробка бренду, участь у виставках
	Задоволення потреб ринку високоякісною продукцією	Частка продукції вищої якості, відгуки споживачів	Контроль якості, сертифікація
Внутрішні бізнес-процеси	Підвищення продуктивності виробництва	Урожайність, виробіток на 1 працівника	Автоматизація, модернізація техніки
	Впровадження інновацій у виробничий процес	Кількість нововведень, інноваційні індекси	Інтеграція цифрових технологій, нові сорти
	Ефективність управління процесами	Рівень виконання виробничих планів	Впровадження ERP/CRM систем, внутрішній аудит
Навчання та розвиток	Підвищення кваліфікації персоналу	Частка працівників, що пройшли навчання	Організація тренінгів, співпраця з аграрними ЗВО
	Залучення та утримання молодих спеціалістів	Плинність кадрів, середній вік персоналу	Стажування, соцпакет, мотивація
	Стимулювання ініціативності працівників	Кількість пропозицій від персоналу, рівень залученості	Впровадження систем мотивації та премій

Джерело: Побудовано автором

Представлена стратегічна карта (табл. 3.3) охоплює стратегічні цілі, відповідні їм індикатори та інноваційні заходи, які сприяють їх досягненню в межах реалізації інноваційної стратегії підприємства.

Стратегічна карта, сформована на основі концепції BSC, дозволяє СФГ «Балкани» узгодити поточну операційну діяльність із довгостроковими цілями розвитку, зокрема у сфері інновацій. Збалансований підхід до оцінки результативності управління дозволяє враховувати не лише фінансові показники, а й чинники, пов'язані з якістю внутрішніх процесів, задоволеністю споживачів та розвитком людського капіталу.

Завдяки чіткій структуризації цілей і показників, BSC виступає ефективним механізмом реалізації місії підприємства, забезпечуючи гнучкість управлінських рішень, послідовність дій та підвищення стратегічної керованості СФГ «Балкани» в умовах конкурентного аграрного середовища.

Дерево цілей та збалансована система показників дозволяє виробити першочергові цілі для роботи СФГ «Балкани»: виробництво нових видів продукції, використання інноваційних технологій виробництва; оптимізація матеріальних витрат.

3.3. Розробка стратегічного плану розвитку СФГ «Балкани»

Формування стратегічного плану є логічним завершенням аналітичного етапу управління розвитком підприємства. Він покликаний забезпечити цілісність управлінських рішень, узгодити місію, цілі та ресурси господарства, а також встановити чіткі орієнтири для реалізації довгострокових пріоритетів. Стратегічний план розвитку СФГ «Балкани» базується на результатах SWOT-аналізу, структурі функціональних стратегій і враховує ключові виклики та можливості зовнішнього середовища.

У сучасних умовах господарювання зростає значення стратегічної мобільності підприємств, ефективного управління ресурсами та логістичної узгодженості усіх ланок виробничо-збутового процесу. Структура управління СФГ «Балкани», хоча й є функціональною, потребує адаптації до нових викликів, пов'язаних із масштабуванням діяльності, зростанням обсягів виробництва, збільшенням земельного банку та підвищенням інтенсивності товарообігу.

Реалізація системи стратегічного управління вимагає чіткого розподілу обов'язків між керівниками підприємства відповідно до їхньої функціональної ролі. Організаційна структура СФГ «Балкани» передбачає багаторівневу управлінську модель, де кожна посадова особа відіграє визначену роль у досягненні стратегічних цілей господарства.

З огляду на виявлені проблеми в організації постачання, транспортування, обліку та реалізації продукції, доцільним є створення окремого відділу матеріально-технічного забезпечення та збуту, який зосередить функції, що раніше були розпорошені між різними посадовими особами. Централізація відповідних повноважень дозволить не лише оптимізувати управлінські рішення, але й зменшити втрати, пов'язані з дублюванням функцій, покращити облік ресурсів та забезпечити ефективну логістику.

Очолить новостворений відділ заступник голови СФГ, що гарантує належний рівень контролю, підпорядкованість стратегічним цілям підприємства та інтегрованість у загальну систему управління (Рис.3.2).

До складу відділу доцільно включити такі посади:

- диспетчер – організовує оперативне планування та контроль за виконанням перевезень, забезпечує інформаційний зв'язок між підрозділами;
- менеджер з логістики – відповідає за маршрути постачання та збуту, мінімізацію логістичних витрат, моніторинг та управління складськими потоками;

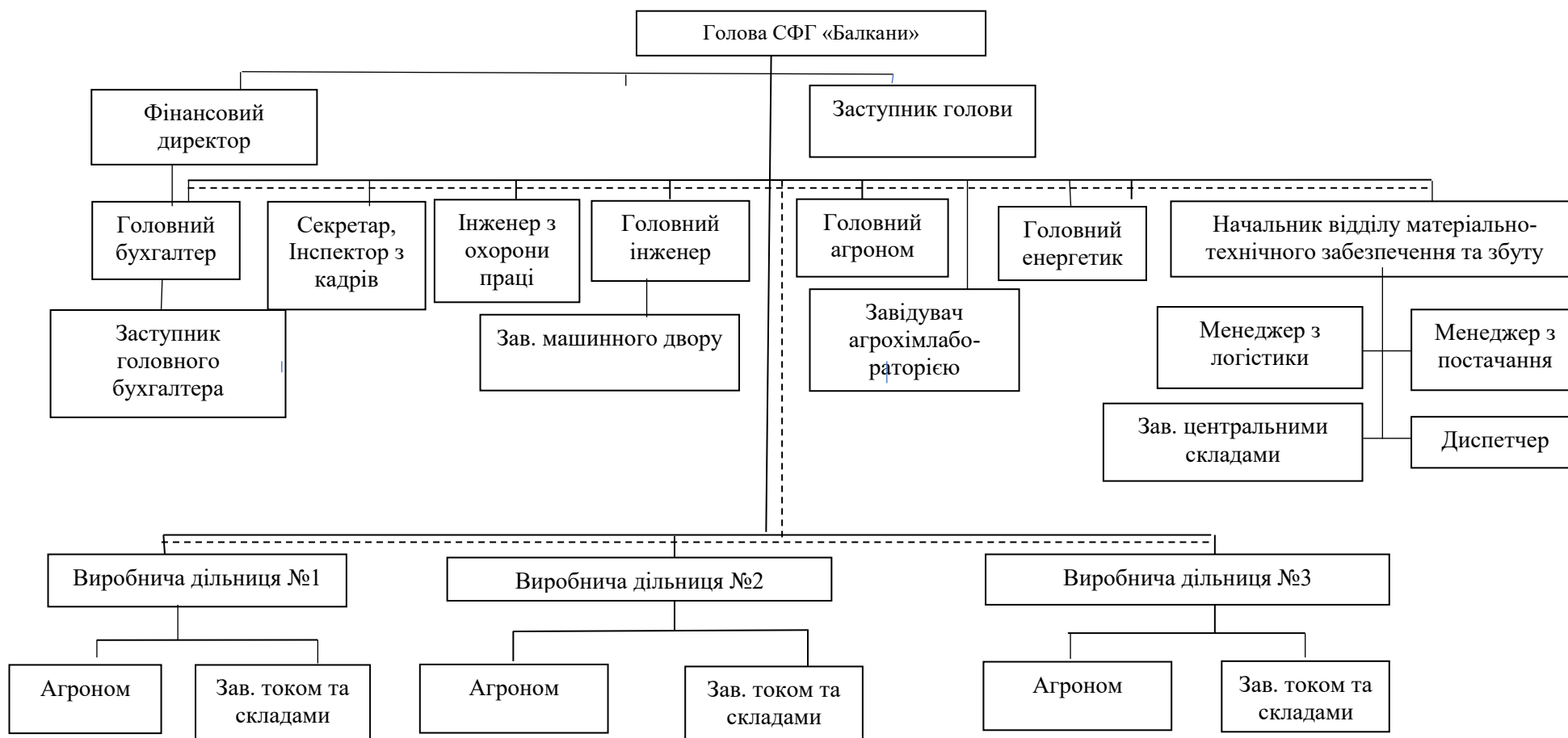


Рисунок 3.2 - Організаційна структура управління СФГ «Балкани» (проект)

Джерело: побудовано автором

- менеджер з постачання – забезпечує підприємство необхідними ресурсами (ПММ, ЗЗР, добривами, запасними частинами тощо), формує договори із постачальниками;

- завідувач центральними складами – контролює облік і зберігання матеріальних ресурсів, забезпечує їх раціональне використання, звітність та логістичну координацію;

- здійснює управління обліком, збереженням і видачею ресурсів.

Очікувані ефекти від впровадження відділу: підвищення ефективності постачання та збуту продукції; зниження втрат, пов'язаних із несвоєчасним забезпеченням ресурсами; покращення логістики та взаємодії з партнерами; концентрація управлінських рішень у сфері ресурсного забезпечення; створення передумов для впровадження електронного документообігу та обліку ТМЦ; підвищення прозорості та підзвітності при роботі з матеріальними цінностями.

Таким чином, раціоналізація управлінської структури СФГ «Балкани» та створення відділу матеріально-технічного забезпечення та збуту є логічним і стратегічно обґрунтованим кроком у напрямі підвищення операційної ефективності, впровадження стратегічного управління ресурсами та посилення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Система стратегічного управління в СФГ «Балкани» реалізується через функціональну взаємодію керівників різних рівнів, які забезпечують досягнення цілей підприємства на своїх ділянках відповідальності. Такий підхід дозволяє не лише координувати поточні операції, а й формувати сталу платформу для інноваційного та конкурентоспроможного розвитку господарства.

Представлена таблиця 3.4 охоплює чотири основні напрями управління – виробничий, фінансовий, соціальний і маркетинговий – та містить конкретизовані заходи, строки їх реалізації та відповідальних осіб.

Таблиця 3.4 – Стратегічний план розвитку СФГ «Балкани»

Група стратегій	Назва стратегії	Зміст	Строки впровадження	Відповідальний
Виробничі	Інтенсифікація землеробства	Впровадження точного землеробства, нових сортів, оптимізація сівозмін	2025–2026 рр.	Головний агроном
	Технічна модернізація	Оновлення машинно-тракторного парку, GPS-навігація, автопілот	2025–2027 рр.	Головний інженер
	Диверсифікація культур	Запровадження нових/нішевих культур (горох, органіка)	2025–2026 рр.	Заступник Голови
Фінансові	Оптимізація витрат	Впровадження обліку витрат за центрами відповідальності	2025 р.	Головний бухгалтер
	Залучення фінансування	Використання кредитів, участь у грантових програмах	2025–2026 рр.	Фінансовий директор
	Забезпечення фінансової стабільності	Формування резервних фондів, страхування врожаю	Постійно	Фінансовий директор
Соціальні	Розвиток кадрового потенціалу	Підвищення кваліфікації, стажування, партнерства з ЗВО	2025–2026 рр.	Інспектор з кадрів
	Покращення умов праці	Мотивація, премії, забезпечення житлом, безпека праці	2025 р.	Голова, Інспектор з кадрів Інженер з охорони праці
	Соціальна відповідальність	Підтримка місцевих ініціатив, участь у громадахських проектах	Постійно	Керівництво СФГ
Маркетингові	Розширення ринків збуту	Пошук партнерів, вихід на зовнішні ринки, контракти	2025–2027 рр.	Менеджер з логістики
	Формування бренду	Розробка бренду, позиціонування, участь у виставках	2025–2026 рр.	Начальник відділу матеріально-технічного забезпечення та збуту
	Маркетингова аналітика	Створення бази аналітики, моніторинг ринку, ціноутворення	2025 р.	Начальник відділу матеріально-технічного забезпечення та збуту

Джерело: Побудовано автором

Такий формат сприяє підвищенню прозорості процесу реалізації стратегії, дозволяє контролювати її виконання та вчасно коригувати дії відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Розроблений стратегічний план є комплексною моделлю цілеспрямованого розвитку СФГ «Балкани», що охоплює всі ключові аспекти його діяльності. Він забезпечує узгодженість між стратегічними намірами та операційними діями, дозволяє ефективно розподіляти ресурси, визначати пріоритети та забезпечувати контроль за досягненням поставлених цілей.

Для забезпечення узгодженості управлінських дій та ефективної реалізації стратегічного плану важливо визначити функції кожного керівника в межах системи стратегічного управління (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 – Функції керівників у системі стратегічного управління СФГ «Балкани»

Посада	Функції у системі стратегічного управління
Голова СФГ	Визначення місії, бачення, стратегічних цілей. Прийняття ключових рішень і контроль їх реалізації.
Заступники голови	Координація реалізації стратегій у підзвітних напрямках, забезпечення виконання планів.
Фінансовий директор	Формування фінансової стратегії, управління бюджетами, інвестиційна політика.
Головний бухгалтер	Забезпечення прозорого обліку, контроль витрат, формування звітності.
Головний агроном	Планування сівозмін, впровадження інноваційних технологій вирощування культур.
Головний інженер	Модернізація техніки, впровадження автоматизованих рішень, технічна готовність.
Головний енергетик	Підвищення енергоефективності, забезпечення стабільного енергозабезпечення.
Начальник відділу матеріально-технічного забезпечення та збуту	Оптимізація логістики, забезпечення ресурсами, управління постачанням, управління збутом.
Інженер з охорони праці	Контроль безпеки праці, екологічна відповідальність, культура безпеки.
Кадрова служба (інспектор, секретар)	Планування персоналу, розвиток кадрів, мотивація, кадрова стратегія.
Завідувачі дільниць, токів, складів	Контроль виконання планів у дільницях, управління ресурсами, відповідальність за зберігання.
Завідувач агрохімлабораторії	Аналіз ґрунтів, розробка системи удобрення, впровадження агроінновацій.

Джерело: Побудовано автором

Це дозволяє не лише підвищити відповідальність і виконавську дисципліну, а й забезпечити оперативне реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. У таблиці 3.5 наведено функціональні обов'язки основних керівників СФГ «Балкани» з урахуванням специфіки їх участі у стратегічному управлінні.

Формалізація функцій керівного складу СФГ «Балкани» у межах системи стратегічного управління сприяє чіткому розподілу відповідальності, підвищенню ефективності управлінських процесів і досягненню узгодженості між стратегічними цілями та оперативними завданнями. Такий підхід дозволяє підприємству формувати сильну управлінську вертикаль, адаптивну до сучасних викликів, а також забезпечує основу для розвитку корпоративної культури, орієнтованої на результат і стратегічне мислення.

Отже, завдяки інтеграції виробничих, фінансових, соціальних і маркетингових стратегій у єдину систему управління, підприємство має змогу не лише підвищити свою конкурентоспроможність, а й адаптуватися до викликів сучасного аграрного ринку. Реалізація стратегічного плану створює передумови для сталого зростання, підвищення економічної ефективності та зміцнення позицій СФГ «Балкани» як на локальному, так і на національному рівнях.

ВИСНОВКИ

Обґрунтування теоретичних положень, методичних підходів та науково-прикладних рекомендацій щодо становлення і розвитку системи стратегічного управління сільськогосподарських підприємств дозволило отримати наступні результати:

1. Визначено, що стратегічне управління — це складна, багаторівнева система прийняття управлінських рішень, яка сприяє цілеспрямованому розвитку підприємства в умовах невизначеності та змін.

Стратегія підприємства — це цілісний, довгостроковий та адаптивний план дій, спрямований на досягнення місії й стратегічних цілей організації шляхом ефективного використання ресурсів, врахування зовнішніх і внутрішніх умов функціонування, а також забезпечення конкурентних переваг в умовах динамічного та невизначеного середовища.

2. Система стратегічного управління — це цілісна структура, що включає аналітику, формування цілей, стратегій, їх реалізацію та контроль, а також організаційне та інформаційне забезпечення. Її ефективність залежить від взаємозв'язку та узгодженості всіх складових.

Сучасна система стратегічного управління є багатомодельною, і вибір конкретної моделі залежить від контексту функціонування підприємства, ступеня його відкритості до інновацій, складності ринку, а також зовнішньополітичних і економічних факторів.

3. Ефективне стратегічне управління в аграрному секторі потребує врахування складного комплексу зовнішніх та внутрішніх чинників, які впливають на формування довгострокових орієнтирів підприємств, їхню конкурентоспроможність і адаптивність в умовах постійних змін.

4. Організаційні засади управління в СФГ «Балкани» формують цілісну й адаптивну систему, що забезпечує ефективне функціонування підприємства в умовах динамічного аграрного середовища. Ієрархічна структура управління, чіткий розподіл функціональних обов'язків між керівниками

підрозділів, а також наявність територіально розгалужених виробничих ланок сприяють ефективній координації процесів, оперативному прийняттю рішень та реалізації стратегічних цілей.

5. Проведений аналіз свідчить про підвищення ефективності використання як основних, так і оборотних фондів у СФГ «Балкани». Стратегічні інвестиції в основні засоби забезпечили зростання капіталовіддачі та зменшення капітлоємності продукції.

Динаміка трудозабезпечення у СФГ «Балкани» демонструє позитивні зрушення у кадровій політиці підприємства, що є важливим елементом системи стратегічного управління. Зростання чисельності працівників і відносне зменшення площі, що припадає на одного працівника, свідчать про прагнення оптимізувати трудові ресурси та знизити ризики перенавантаження персоналу в умовах розширення виробництва. Це дозволяє підтримувати продуктивність праці на належному рівні та створює підґрунтя для подальшого підвищення ефективності сільськогосподарських процесів на підприємстві.

6. Фінансові результати СФГ «Балкани» за 2022–2024 роки демонструють значне покращення основних показників ефективності господарської діяльності. Зростання обсягів реалізації, зниження собівартості, збільшення прибутку та зменшення фінансових витрат свідчать про вдало реалізовану стратегію розвитку, орієнтовану на підвищення внутрішньої ефективності та оптимізацію витрат.

СФГ «Балкани» успішно формує систему стратегічного управління, орієнтовану на підвищення фінансової результативності, економічної стійкості та довгострокового розвитку підприємства.

7. Загальний стратегічний підхід для СФГ «Балкани» має містити комплекс стратегічних рішень, якій має спиратись на поєднання наступальної та оборонної моделі, тобто паралельне посилення позицій на ринку завдяки ефективному використанню власного потенціалу, та мінімізація ризиків шляхом гнучкого управління ресурсами, партнерств і технологій.

Сформовані стратегічні рішення дають змогу СФГ «Балкани» цілеспрямовано розвивати свої сильні сторони, ефективно використовувати наявні можливості зовнішнього середовища, водночас мінімізуючи вплив загроз і нейтралізуючи внутрішні обмеження. Запропоновані напрямки дій мають комплексний характер та охоплюють ключові аспекти управління підприємством: виробничу діяльність, фінансову стабільність, кадрове забезпечення, інноваційний розвиток та ринкову адаптацію. Їх реалізація сприятиме зміцненню конкурентоспроможності господарства, забезпеченню стабільного зростання та досягненню довгострокових стратегічних цілей в умовах сучасного аграрного ринку.

8. Для СФГ «Балкани» сформовано «дерево цілей» на основі місії господарства, результатів SWOT-аналізу та розроблених функціональних стратегій у виробничому, фінансовому, соціальному та маркетинговому напрямках.

Стратегічна карта, сформована на основі концепції BSC, дозволяє СФГ «Балкани» узгодити поточну операційну діяльність із довгостроковими цілями розвитку, зокрема у сфері інновацій. Збалансований підхід до оцінки результативності управління дозволяє враховувати не лише фінансові показники, а й чинники, пов'язані з якістю внутрішніх процесів, задоволеністю споживачів та розвитком людського капіталу.

9. Розроблений стратегічний план є комплексною моделлю цілеспрямованого розвитку СФГ «Балкани», що охоплює всі ключові аспекти його діяльності. Він забезпечує узгодженість між стратегічними намірами та операційними діями, дозволяє ефективно розподіляти ресурси, визначати пріоритети та забезпечувати контроль за досягненням поставлених цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабій І.В. Аналіз наукових поглядів у формуванні стратегічного управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 7–9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2016_1_3 (дата звернення: 02.03.2025)
2. Баркова К. О. Поняття та етапи стратегічного управління. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21607/1/Тезиси_Баркова.pdf (дата звернення: 22.03.2025)
3. Василюга С. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121–125
4. Власова В.П., Тарновська І.В., Недоля Д.В. Бізнес-стратегія підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. С. 121–125
5. Вовк В., Дорошенко В. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68> (дата звернення: 02.05.2025)
6. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66–70.
7. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 20.05.2025).
8. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Рябук К.П. Особливості впровадження системи стратегічного управління на підприємстві в умовах пандемії COVID-19. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 70. 2021. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.70-10>

9. Гришко В., Шарий Г. Європейський досвід формування стратегії управління економічним розвитком регіону. *Економіка та суспільство*. 2024. №64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-98> (дата звернення: 22.05.2025)
10. Гуменюк А. М. Стратегії управління розвитком підприємств сфери гостинності. *Економіка та держава*. 2021. № 11. С. 126–130. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.11.126
11. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 12.04.2025)
12. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2019. 272 с.
13. Довбня С.Б., Найдовська А.О. Стратегія підприємства. Частина 1: Навч. посібник. Дніпро: НМетАУ, 2021. 92 с.
14. Довбня С.Б., Папуша І.В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. No 2 (82)2023. С. 152–160. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/2/EV20232_152-160.pdf (дата звернення: 02.03.2025)
15. Єрмакова, О. М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості. *Науковий вісник Полісся*. 2016. №4(4), с.92–96. URL: [https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620154\(4\)092-096](https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620154(4)092-096) (дата звернення: 28.03.2025)
16. Жемчугов А., Жемчугов М. Система стратегічного управління. *Проблеми економіки та менеджменту*. 2011. № 3. С. 3–13.
17. Журило І.В. Сутність системи стратегічного управління та методика її впровадження на підприємстві. *Наукові праці КНТУ*. 2009. №15. URL: <https://core.ac.uk/download/42031309.pdf> (дата звернення: 18.05.2025)
18. Збарський В.К. Сутність поняття «стратегія розвитку» малого підприємства. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. Сер.: Економіка, аграрний менеджмент,

бізнес. 2013. Вип. 181(6). С. 36–45. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_econ_2013_181\(6\)__7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_econ_2013_181(6)__7) (дата звернення: 03.03.2025).

19. Земельний кодекс України : Закон України від 25.10.2001 № 2768-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14> (дата звернення: 12.04.2025).

20. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ.: Каравела, 2019. 464 с.

21. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 290–294. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_11_51 (дата звернення: 02.05.2025).

22. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск № 38-1. С. 107–113.

23. Кіндрацька Г. Стратегічний менеджмент : Навч. посібник. Київ : Знання, 2006. 366 с.

24. Колещук А. В. Стратегічне управління інноваційністю підприємств: сутність, структура, моделі. *Науковий вісник Львівської політехніки*. 2020. № 2. С. 128–135.

25. Кононова О. Є., Головченко Є. Ю. Сутність та зміст стратегічного управління будівельним підприємством, його особливості та переваги. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 16. С. 145–149.

26. Копчак Ю. С., Матвеев М. Е., Пугачов В. М. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 51.

27. Кучіна С.Е., Долина І.В. Інструментарій ефективності розробки та реалізації бізнес-стратегій. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2023. № 3. С. 36-39. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/e9a0323f-d641-48e0-a970-5f05e89cb635/content> (дата звернення: 16.02.2025)

28. Ліпич Л.Г., Грицюк Н.О. Підходи до визначення поняття стратегія. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 8. С. 131–134. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2013_8_38 (дата звернення: 28.04.2025).

29. Ломоносов Д.А. Сутність поняття «стратегія» та його відмінності від тактики й оперативних дій. *Економічні інновації*. Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2011. Вип. 45. С. 156–160

30. Мельник О., Злотнік М. Сутність та основні моделі стратегічного управління підприємством. *Економіка, підприємництво, менеджмент*. 2020. Т. 7, № 1. С. 48–62.

31. Мельник С. В., Злотнік М. Ю. Ефективність стратегічного управління підприємством. *Стратегія розвитку України*. 2020. № 1. С. 65–72.

32. Орлова Н., Сіденко Ю. Виклики сталого розвитку аграрного сектору України: стратегічні пріоритети уряду. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 8. С. 91–97.

33. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. Випуск No 3. С. 159–164.

34. Піпко Е. Система стратегічного управління підприємством. *Економіка і управління*. 2003. № 2. С. 54–58.

35. Правдюк Н.Л., Лепетан І.М., Бурко К.В. Тактичний та стратегічний менеджмент підприємств: обліковий аспект: монографія. Вінниця. Видавництво ФОП Кушнір Ю.В. 2020. 448 с.

36. Про фермерське господарство: Закон України від 19.06.2003 № 973-IV. Офіційний веб-портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15> (дата звернення: 15.04.2025).

37. Пуцентейло П.Р., Гуменюк О.О. Стратегічний аналіз як важливий елемент управління підприємством. *Інноваційна економіка*. 2016. № 3-4. С. 196-205.

38. Рудницька, О., Комаровський, А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. №57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128>. (дата звернення: 16.04.2025)
39. Савченко С.М., Нікітін В.Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656> (дата звернення: 02.05.2025).
40. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент. Навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.
41. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
42. Таран-Лала О. М., Сухорук К. В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск № 25.
43. Томчук О.Ф., Градомська І.О. Використання методів стратегічного управлінського аналізу під час прийняття управлінських рішень. 2020. Випуск 41. С. 307-312.
44. Федірець, О., Ткач, І., Мазур, Є. Теоретико-методичні аспекти формування системи стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. №33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-39> (дата звернення: 12.05.2025)
45. Феєр О. В., Хаустова К. М., Густі С. М. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 90-97.
46. Харченко В. А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. *Економічний вісник Донбасу*. 2013. № 1 (31). С.157-161.
47. Харченко В. А. Стратегічне управління підприємством. URL: <https://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/26185/1/СТРАТЕГІЧНЕ%20УПРАВЛІННЯ%20ПІДПРИЄМСТВОМ.pdf> (дата звернення: 21.03.2025)

48. Шаповалова І.О. Сутність та передумови виникнення стратегічного управління. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопіль, 2014. Том 18. No 3. С. 91–95.
49. Шатілова О. В. Стратегічне управління підприємством у нестабільному ринковому середовищі. *Стратегія економічного розвитку України : зб. наук. пр.*. Ін-т світової екон. і міжнар. відносин НАН України. Київ : КНЕУ, 2015. Вип. 36. С. 138–146.
50. Шацька З. Я. Характеристика та основні моделі побудови системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2582> (дата звернення: 29.03.2025)
51. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.
52. Юрчишин Я.В., Парасій-Вергуненко І.М., Назарова К.О. Методи вибору стратегічних альтернатив розвитку торговельного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 79. 2023. С. 212-216.
53. Яшкіна Н.В. Сутність та методологія стратегічного управління: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2018. No 129. С. 208–215
54. Ansoff, I. H. Corporate Strategy. New York McGraw-Hill, 1987. 258 p.
55. Cameron K.S., Quinn R.E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. 3rd ed. Jossey-Bass, 2011.
56. David F. R. Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases. 2017. №16th ed.. Pearson Education.
57. Drucker P. Management Challenges for the 21st Century. New York: HarperBusiness, 1999.
58. FAO. The State of the World's Land and Water Resources for Food and Agriculture – Systems at Breaking Point. Rome: FAO, 2021. URL: <https://fao.org/documents/card/en/c/cc2212en> (дата звернення: 18.05.2025)

59. Grant, R. M. *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition*. 2019. №10th ed..
60. Henderson R. M. *Reimagining Capitalism in a World on Fire*. PublicAffairs, 2020.
61. Hitt M. A., Ireland R. D., Hoskisson R. E. *Strategic management: Competitiveness and globalization*. 2020. №13th ed.. Cengage Learning.
62. Hofstede Insights. *Organizational Culture and Strategy*. 2022. URL: <https://www.hofstede-insights.com/models/organisational-culture>(дата звернення: 28.04.2025)
63. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. *Exploring strategy: Text and cases*. 2020. №12th ed.). Pearson Education.
64. Klerkx L., Rose D. Dealing with the game-changing technologies of Agriculture 4.0: How do we manage diversity and responsibility in food system transitions? *Global Food Security*. 2020. Vol. 24. 100347. URL: <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2019.100347> (дата звернення: 21.05.2025)
65. Melnyk O., Zlotnik, M. The essence and basic models of strategic enterprise management. *Economics, Entrepreneurship, Management*, 2020. №7(1), 48-62. URL: <https://doi.org/10.23939/eem2020.01.048> (дата звернення: 22.03.2025)
66. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York : The Free Press, 2005. 406 p.
67. OECD. *Policies for the Future of Farming and Food in the European Union*. OECD Publishing, 2021. URL: <https://doi.org/10.1787/bbcd16fd-en> (дата звернення: 29.04.2025)
68. Porter M. E. . *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press. 1985.
69. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Michael E. Porter. New York : Free Press, 1980. 396 p.

70. Robert S. Kaplan, David P. Norton. The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action. Harvard Business Press, 1996. 322 p.
71. Rotz S., Gravely E., Mosby I., et al. Automated pastures and the digital divide: How agricultural technologies are shaping labour and rural communities. *Journal of Rural Studies*. 2019. Vol. 68. P. 112–122. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2019.01.023> (дата звернення: 12.04.2025)
72. SHRM. Employee Engagement and Retention Report. *Society for Human Resource Management*. 2023 URL: <https://www.shrm.org> (дата звернення: 15.05.2025)
73. Wheelen, T. L., Hunger, J. D. *Strategic management and business policy: Toward global sustainability*. 2012. №13th ed.. Prentice Hall.
74. Wiebe K., Sulser T., Mason-D'Croz D., et al. Climate change and food systems: global assessments and implications for food security and trade. *Global Food Security*. 2019. Vol. 20. P. 34–45. URL: <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2019.01.002> (дата звернення: 12.04.2025)
75. World Bank. Harvesting Prosperity: Technology and Productivity Growth in Agriculture. Washington, DC: World Bank Group, 2020. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/agriculture/publication/harvesting-prosperity>. (дата звернення: 22.04.2025)
76. Wright B. Food security, trade and global political economy. *Annual Review of Resource Economics*. 2021. Vol. 13. P. 313–334. URL: <https://doi.org/10.1146/annurev-resource-102520-093542> (дата звернення: 09.03.2025)
77. Zhang Y., Wang Y., Wang L. Smart agriculture in the era of digital transformation: *Implications for food security and sustainability*. *Agricultural Systems*. 2020. Vol. 182. 102867. URL: <https://doi.org/10.1016/j.agry.2020.102867> (дата звернення: 22.02.2025)