

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-32>

УДК 338.43

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ АПК В УКРАЇНІ УМОВАХ СМАРТЕКОНОМІКИ

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF AGROCRIBUTIONAL COMPLEX ENTERPRISES IN UKRAINE IN THE CONDITIONS OF SMART ECONOMY

Шацька Зорина Ярославівна

доктор економічних наук, доцент,

Київський національний університет технологій та дизайну

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1600-1481>**Дубас Олег Юрійович**

магістрант,

Київський національний університет технологій та дизайну

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-2246-4903>**Shatska Zorina, Dubas Oleg**

Kyiv National University of Technologies and Design

Стаття присвячена актуальним питанням розвитку підприємств АПК в умовах смартекономіки на засадах стратегічного управління. З'ясовано, що підприємства АПК стикаються з низкою викликів, як перешкоджають їх розвитку. Доведено, що відсутність стратегії розвитку знижує ефективність функціонування та можливість розвитку підприємств АПК, яка в умовах смартекономіки посилюється внаслідок сталих цифрових трансформацій. З'ясовано, що в сучасних умовах стратегічне управління розвитком підприємств АПК має базуватись на принципах смартекономіки, удосконаленні підходів формування стратегії розвитку. Розглянуто традиційну модель стратегічного управління. Досліджено вітчизняні моделі стратегічного управління розвитком підприємств АПК. Запропонована удосконалена авторська модель, яка розширює етап стратегічного аналізу, доповнюючи його аналізом спроможності підприємств АПК переходу до AgTech технологій.

Ключові слова: агропромисловий комплекс, підприємство, смартекономіка, стратегічне управління, стратегія управління розвитком, AgTech технології, модель стратегічного управління.

The article is devoted to the current issues of the development of agribusiness enterprises in the conditions of a smart economy on the basis of strategic management. It was found that in the conditions of a smart economy, agribusiness enterprises face a number of challenges that hinder their effective development. It is proved that the absence of a development strategy reduces the efficiency of the functioning and development of agribusiness enterprises, which in the conditions of a smart economy is exacerbated by constant digital transformations. It was found that in modern conditions, strategic management of the development of agribusiness enterprises should be based on the principles of a smart economy, improving approaches to the formation of a development strategy, which is developed in the process of strategic management. It is determined that strategic management of enterprise development is the process of forming and implementing long-term goals and objectives of the organization in a changing external environment, taking into account internal resources and capabilities. The traditional model of strategic management is considered. However, in the conditions of a smart economy, the traditional model of strategic management is undergoing transformational changes associated with the transition of agro-industrial complex enterprises to the use of smart technologies. New models of strategic management of agro-industrial complex enterprises, developed by domestic researchers, are studied. The model of strategic management of agro-industrial complex enterprises is considered, which includes: information support, controlling, target orientation of functional actions, an organizational and operational model of strategizing, goals, implementation mechanisms and management control. An improved author's model of strategic management of the development of agribusiness enterprises is proposed, which expands the stage of strategic analysis, supplementing it with an analysis of the ability of agribusiness enterprises to transition to the use of AgTech technologies.

Keywords: agro-industrial complex, enterprise, smart economy, strategic management, development management strategy, AgTech technologies, strategic management model.

Постановка проблеми. Кардинальні змін, викликані стрімким розвитком смарт-технологій, зумовлюють трансформацію агропромислового комплексу, який сикається з потребою переформатування агропродовольчих ланцюгів, виробничих, логістичних, транспортних та управлінських процесів. Разом з тим, щороку посилюються глобальні кліматичні зміни, вплив яких призводить до ускладнення умов ведення сільського господарства та потреби переходу до нових технологій землеробства. Смартекономіка, як економіка, що ґрунтується на цифрових технологіях, знаннях, інноваціях та сталому розвитку, відкриває для підприємств агропромислового комплексу нові можливості для підвищення ефективності діяльності, скорочення витрат, зменшення негативного впливу на довкілля та адаптації до кліматичних змін. За таких умов подальший розвиток підприємств агропромислового комплексу потребує зміни підходів до стратегічного управління та формування стратегії розвитку, які повинні базуватися на інтелектуальному управлінні, великих даних, AgTech технологіях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвиток підприємств АПК в умовах цифрових трансформацій, глобальних кліматичних змін та військових викликів є актуальною тематикою, яка широко представлена в працях

вітчизняних науковців, серед яких: Бєлко І. А. [1], Білоус С. П. [2], Герчанівська С. В. [9], Гонтарук Я. В. [11], Дудник О. В. [3], Желуденко К. [4], Камінський В. В. [2], Коваленко Н. В. [5], Ковбаса О. М. [6], Крамаренко І. А. [7], Малахова Ю. А. [5], Павлова К. О. [10], Судомир С. М. [9], Трохименко А. С. [2], Тесленюк І. М. [10], Фурман І. В. [11] та багато інших. Попри широкий науковий доробок питання стратегічного управління розвитком підприємств АПК потребують подальших поглиблених досліджень в частині впливу AgTech технологій на розробку та реалізацію стратегії розвитку.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розробка пропозицій щодо здійснення управління розвитком підприємств агропромислового комплексу в Україні на засадах формування стратегії розвитку в умовах смартекономіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічне управління розвитком підприємств агропромислового комплексу (АПК) в Україні в умовах переходу до смартекономіки стикається з низкою викликів, які гальмують їх ефективне функціонування та розвиток, а також адаптацію галузі до сучасних умов господарювання. Серед ключових проблем розвитку підприємств АПК слід виділити (табл. 1):

Таблиця 1

Ключові проблем розвитку підприємств АПК в умовах смарт-економіки

№ з/п	Назва проблеми	Сутність
1	недостатня цифровізація управлінських процесів	більшість вітчизняних підприємств АПК мають низький рівень впровадження цифрових інструментів при здійсненні стратегічного управління розвитком
2	відсутність стратегічного мислення у керівників вищої ланки	відсутність стратегічного мислення у керівників вищої ланки призводить до роботи на засадах оперативного та тактичного управління, що не дає можливості прогнозування майбутнього стану підприємства
3	обмежений доступ до AgTech технологій	адаптація і впровадження AgTech технологій на підприємствах АПК відбувається повільно через нестачу інвестицій та кваліфікованих кадрів
4	дефіцит кваліфікованого персоналу	нестача кваліфікованих фахівців, які володіють цифровими компетенціями та стратегічним баченням
5	низький рівень інтеграції у агропродовольчі ланцюги	підприємства АПК слабо інтегровані в агропродовольчі ланцюги, кластери, агропродовольчі платформи
6	не відповідність інституційного середовища умовам смартекономіки	діюча державна політика та нормативно-правова база не повною мірою стимулюють підприємства АПК до сталого розвитку

Джерело: сформовано авторами

Недостатня цифровізація управлінських процесів на підприємствах АПК є наслідком низького рівня впровадження цифрових інструментів при здійсненні стратегічного управління розвитком, таких як автоматизовані системи управління, аналітика великих даних, системи дистанційного моніторингу та прогнозування у сільському господарстві. Так на сьогоднішній день, лише 32% з 52 вітчизняних агрохолдингів впровадили технології точного землеробства [12].

Відсутність стратегічного мислення у керівників вищої ланки призводить до роботи на засадах оперативного та тактичного управління, що не дає можливості прогнозування майбутнього стану підприємств АПК та знижує гнучкість і адаптивність підприємства до динамічних умов ринку, ускладнює інтеграцію до міжнародних агропродовольчих ланцюгів, стрімкого переходу до смарт-технологій та врахування глобальних кліматичних змін.

Повільна адаптація і впровадження технологій AgTech на підприємствах АПК через нестачу інвестицій, доступу до цифрових технологій та кваліфікованих кадрів. Також підприємства АПК стикаються з проблемою нестачі кваліфікованих фахівців, які володіють цифровими компетенціями та стратегічним баченням.

Ще однією проблемою розвитку підприємств АПК є те, що вони слабо інтегровані в агропродовольчі ланцюги, кластери, агропродовольчі платформи. На сьогоднішній день в структурі аграрного ринку України лише 2,0 % агрохолдингів налічує понад 60 інтегрованих підприємств. Понад 50 інтегрованих підприємств має 4,0 % агрохолдингів. Від 30 до 40 підприємств інтегровано в 7,8 % агрохолдингів. Від 29 до 20 підприємств інтегровано в 17,6 % агрохолдингів [12].

Також проблемою, що перешкоджає розвитку підприємств АПК є діюча державна політика та нормативно-правова база, яка не повною мірою стимулює агропромисловий комплекс до сталого розвитку. Урядом розроблена і впроваджена низка заходів з підтримки сільськогосподарських товаровиробників та стабільності продовольчого забезпечення населення в Україні, яка посилена розробкою низки законодавчих актів, що спрямовані на підтримку та активізацію діяльності підприємств АПК в умовах війни [13]. З цією метою в Україні створена Національна платформа продовольчої безпеки, яка надає можливість онлайн доступу до актуальної інформації щодо реальних потреб та пропозицій тих чи

інших товарів, що значно спрощує варіанти пошуку ринку збуту для продукції підприємств АПК; надає можливість миттєвої комунікації з покупцем чи постачальником без зайвих посередників; замовлення послуг транспортування; швидкі смарт-контракти за декількома з публічних ofert та доступ до держзамовлень без зайвих паперів та втрати час [8].

На даному етапі розвитку, як доводить у своїх дослідженнях Белко І., український ринок вступив у ту стадію, коли відсутність розробленої стратегії заважає підприємствам ефективно працювати. Наразі аграрне підприємство повинно визначати та прогнозувати параметри зовнішнього середовища, асортимент продукції та послуг, ціни, постачальників, ринки збуту, а найголовніше – свої довгострокові цілі та стратегію їх досягнення [1].

В умовах сучасних викликів, спричинених війною, глобальними економічними трансформаціями, змінами клімату та цифровою революцією, агропромисловий комплекс України потребує нових підходів до управління розвитком. Одним із ключових інструментів адаптації та стійкого зростання в новій реальності є стратегічне управління, що має базуватись на принципах смартекономіки та удосконалення підходів до формування стратегії розвитку. Стратегічне управління розвитком підприємства – це процес формування та реалізації довгострокових цілей і завдань організації в умовах змінного зовнішнього середовища з урахуванням внутрішніх ресурсів і можливостей [2]. Традиційна модель стратегічного управління та розробки стратегії підприємства складається з таких етапів:

1. Усвідомлення місії підприємства.
2. Вивчення стану зовнішнього середовища та ступеня його впливу на діяльність підприємства.
3. Оцінка сильних і слабких сторін діяльності підприємства (аналіз ефективності господарської діяльності, оцінка конкурентоспроможності підприємства, визначення конкурентного статусу).
4. Формування системи стратегічних цілей розвитку підприємства.
5. Розробка (вибір) стратегічних альтернатив розвитку підприємства та їх оцінка.
6. Здійснення заходів, що спрямовані на реалізацію розробленої стратегії розвитку підприємства:
 - розробка системи забезпечуючих (функціональних) стратегій;

- формування політики підприємства за окремими найважливішими напрямками діяльності;

- розробка системи тактичних планів ведення господарсько-фінансової діяльності.

7. Моніторинг ходу реалізації стратегії та оцінка необхідності її коригування [7].

В умовах смарт-економіки традиційна модель стратегічного управління та розробки стратегії підприємств АПК видозмінюється, а етапи розробки стратегії зазнають трансформації. Нова модель стратегічного розвитку підприємств, запропонована Судомир С. М., Герчанівською С. В., дозволяє виявити особливості кожного етапу розвитку підприємств АПК, які необхідно враховувати при формуванні підсистем: інформаційного забезпечення, контролінгу, цільової спрямованості функціональних дій та інших з врахуванням рівня економічного розвитку підприємств; стадіями розвитку організаційних формувань та їх життєвими циклами, а також здатністю системи менеджменту проводити певні зміни [9]. Для цього авторами запропоновано здійснити виділення груп підприємств АПК за рівнем економічного розвитку з використанням методологічних прийомів, а саме: методологія критичної точки обсягу продажу, матриця альтернатив результативності, система «SWOT», матриця ARC/XVZ [9].

Дудник О. В. пропонує формування нової організаційно-дієвої моделі стратегування, як типової схеми взаємозв'язків між аналітичним блоком, цілями, механізмами реалізації та управлінським контролем. За даною моделлю стратегічне управління розвитком підприємств АПК здійснюється в наступній послідовності: аналіз; стратегічні цілі; ресурси та механізми; реалізація; моніторинг та корекція [3].

Повноцінна робота системи управлінської діяльності аграрних підприємств забезпечується лише за рахунок взаємоузгодженого та скоординованого функціонування її окремих складових, якими виступають [11]:

- підсистема стратегічного управління (цільова, переважно зовні орієнтована підсистема, яка визначає загальні вектори і напрями для розвитку підприємства);

- підсистема корпоративного управління (внутрішня підсистема, яка представляє собою планування, реалізацію, впровадження планових рішень);

- підсистема контролю та адаптації підприємства як економічної та бізнес одиниці до зміни умов середовища;

- підсистема інформаційно-аналітичного забезпечення управління сталим розвитком підприємства.

Для здійснення стратегічного управління розвитком підприємств АПК в умовах військових викликів Білоус С. П., Трохименко А. С., Камінський В. В. пропонують розробку та впровадження адаптованих стратегій, що враховують зовнішні та внутрішні чинники, які дозволяють підприємствам зберігати конкурентні переваги, знижувати негативні наслідки кризи та забезпечувати стійкий розвиток. При цьому, стратегічне управління виступає не лише як механізм реагування на виклики, але й як чинник, що забезпечує підприємству можливість процвітати навіть у найскладніших умовах [2]. Для того щоб стратегічне управління розвитком підприємств АПК було ефективним, воно повинно, в першу чергу, ґрунтуватися на системному підході, враховуючи як внутрішні проблеми, так і зовнішні виклики, що впливають на підприємство [5], а також базуватися на принципах синергії та компліментарності. Це дозволяє досягати мультиплікативного ефекту від реалізації стратегічних ініціатив та забезпечувати стійкість аграрного підприємництва в довгостроковій перспективі [6].

З урахуванням вище зазначених тенденцій та проблем розвитку підприємств АПК в умовах смарт-економіки удосконалена модель стратегічного управління розвитком може мати наступний вигляд (рис.1).

На першому етапі стратегічного управління розвитком формується місія, як головна причина діяльності підприємств АПК, ключовою складовою якої повинно стати забезпечення глобальної та національної продовольчої безпеки.

На другому етапі розробляється бачення діяльності підприємств АПК на довгострокову перспективу, в основу якого повинно бути закладено врахування необхідності переходу до AgTech технологій, як сучасних провідних смарт-технологій в сільському господарстві. Разом з баченням подальшого розвитку підприємства АПК формують систему корпоративних цінностей, яка в умовах смарт-економіки доповнюється цінностями щодо безпечного використання AgTech технологій для ведення сільського господарства та врахування кліматичних викликів. На наступному етапі на основі сформованого бачення визначається система цілей розвитку підприємств АПК.

Після встановлення цілей проводиться стратегічний аналіз діяльності підприємств

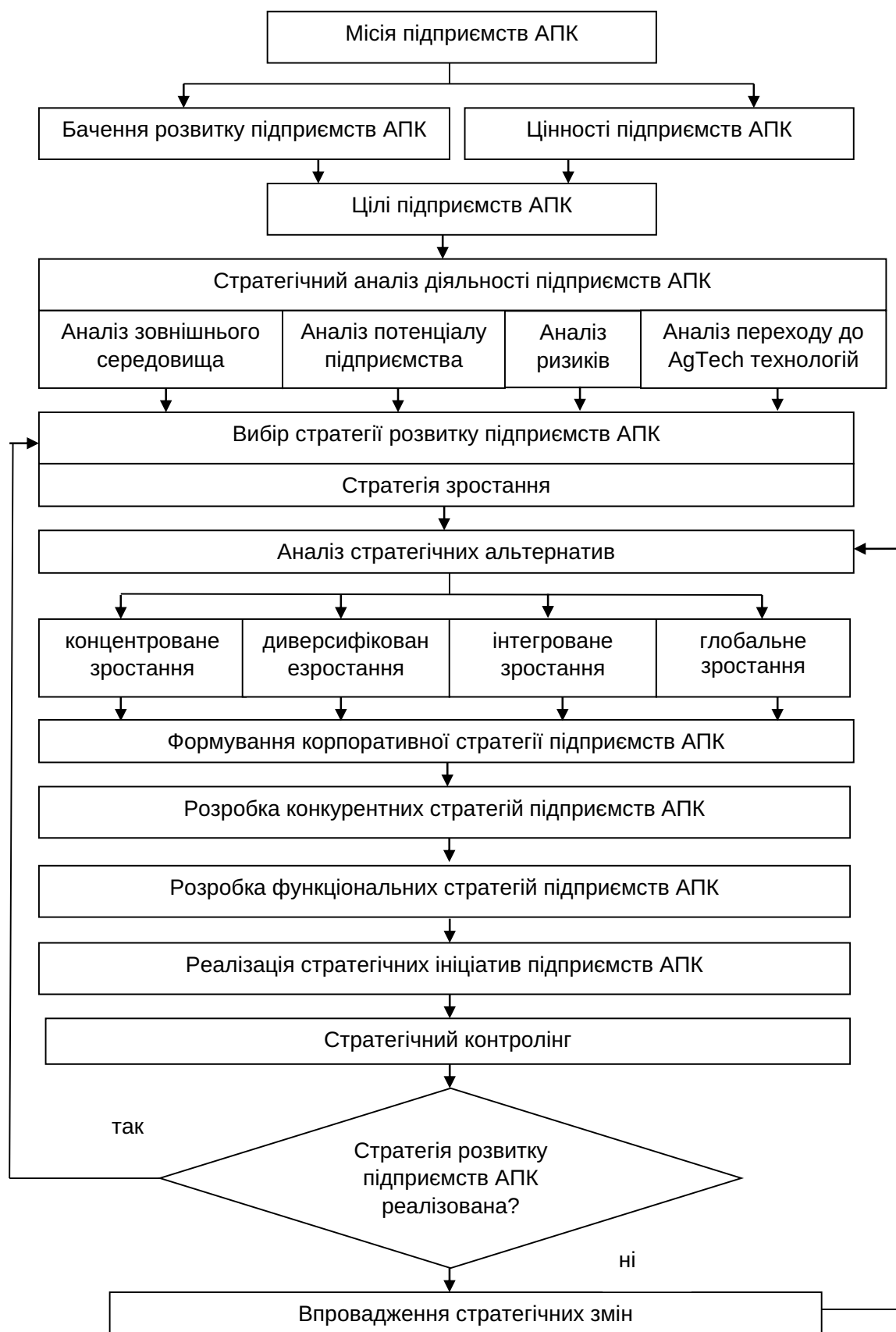


Рис. 1. Модель стратегічного управління підприємствами АПК в умовах смартекономіки

Джерело: сформовано авторами на основі [4; 10]

АПК, який здійснюється в контексті аналізу зовнішнього середовища, аналізу потенціалу підприємства, аналізу ризиків та визначається їх спроможність до впровадження смарт-технологій ведення сільського господарства. На наступному етапі за результатами проведеного комплексного аналізу проводиться формування стратегії розвитку підприємств АПК, яка може бути обрана з чотирьох альтернативних стратегій: стратегія концентрованого зростання, стратегія диверсифікованого зростання, стратегія інтегрованого зростання, стратегія глобального зростання. Стратегію концентрованого зростання можуть обирати малі фермерські господарства, які не мають достатньо ресурсів та земельного банку для активного розвитку. Стратегію диверсифікованого зростання можуть обирати малі фермерські господарства та середні сільськогосподарські підприємства, які, володіючи середніми за розміром земельним банком та сприятливими земельними ресурсами планують розширювати перелік виробництва сільськогосподарської продукції. Стратегії інтегрованого та глобального зростання підходять сільськогосподарським підприємствам всіх типів, які планують об'єднати свої зусилля і приєднатися до діючих або створити власний агропродовольчий ланцюг, що підвищить ефективність їх діяльності та збільшить можливості виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції, як на внутрішньому, так і на глобальному сільськогосподарських ринках. При здійсненні вибору виду стратегії розвитку не слід обрати стратегію стабілізації та стратегію скорочення, бо зазначені види стратегій не спрямовані на забезпечення розвитку підприємств АПК у довгостроковій перспективі.

На наступному етапі за результатами вибору виду стратегії розвитку проводиться формування корпоративної стратегії підприємств АПК, яка деталізується на нижчих етапах до вибору конкурентної та функціональних стратегій. Найскладнішим етапом стратегічного управління розвитком підприємств АПК є реалізація стратегічних ініціатив. Для підтвердження досягнення обраної стратегії розвитку підприємств АПК проводиться наступний етап стратегічного управління – стратегічний контролінг. В процесі стратегічного контролінгу поводить контроль та оцінка резуль-

татів реалізації стратегії і визначається чи виконані всі стратегічні цілі підприємств АПК. У випадку, якщо стратегічні цілі не виконані, стратегічне управління розвитком підприємств АПК переходить до наступного етапу – впровадження стратегічних змін. Стратегічні цілі, які не були досягнуті за різних причин, переглядаються та коригуються і весь процес стратегічного управління переходить знову до етапу аналізу стратегічних альтернатив та переглядається вид альтернативної стратегії.

Висновки. Таким чином, проблема стратегічного управління розвитком підприємств АПК в умовах смартекономіки полягає не лише у необхідності переосмислення традиційних підходів, а у формуванні нової парадигми управління, які враховує виклики цифрової трансформації, глобалізації, кліматичних змін та зростання конкуренції на аграрних ринках. Смартекономіка вимагає інтеграції інноваційних інструментів управління, що базуються на широкому впровадженні цифрових технологій, автоматизації виробничих процесів, аналітики великих даних (Big Data), штучного інтелекту, інтернету речей (IoT) та мобільних платформ.

Використання таких технологій в аграрному виробництві, відомих під загальною назвою AgTech, дозволяє підвищити ефективність виробництва, знизити витрати, оптимізувати логістичні процеси та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Водночас, впровадження інноваційних бізнес-моделей, енергоефективних рішень та практик сталого розвитку можливе лише за умов наявності чітко сформованої стратегії розвитку, що відповідає принципам системності, гнучкості, адаптивності та технологічної відкритості.

Таким чином, без стратегічного бачення, довгострокового планування, системного підходу до управління інноваціями та цифровими ресурсами підприємства АПК не зможуть забезпечити свою конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість і сталий розвиток у нових умовах функціонування смартекономіки. Відповідно, стратегічне управління має перетворитися на динамічну, інноваційно орієнтовану систему, здатну швидко реагувати на зміни, ефективно використовувати потенціал цифровізації та забезпечувати довгострокову ефективність функціонування агропромислового комплексу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бєлко І. А. Проблеми впровадження стратегічного управління розвитком аграрних підприємств Хмельниччини. *Економіка АПК*. 2018. № 4. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/663321.pdf> (дата звернення: 23.06.2025).
2. Білоус С. П., Трохименко А. С., Камінський В. В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4935/4879> (дата звернення: 23.06.2025).
3. Дудник О. В. Механізми формування стратегій розвитку підприємств агропромислового комплексу. *Економічний простір*. 2025. № 201. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/201-61-66-dudnyk.pdf> (дата звернення: 23.06.2025).
4. Желуденко К. Теоретичні підходи до формування стратегій конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 77. С. 57–66. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.7> (дата звернення: 23.06.2025).
5. Коваленко Н. В., Малахова Ю. А. Теоретичні основи стратегічного управління як важливого інструмента розвитку аграрних підприємств. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/download/373/337> (дата звернення: 23.06.2025).
6. Ковбаса О. М. Компоненти стратегічного розвитку аграрного підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-123> (дата звернення: 23.06.2025).
7. Крамаренко І. А. Стратегічний менеджмент розвитку підприємств малого агробізнесу в умовах посилення конкурентних ознак та євроінтеграції. 2023. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1a0ade88-f28a-47fd-84bc-1aeb50d48fca/content> (дата звернення: 23.06.2025).
8. Національна платформа продовольчої безпеки: веб-сайт. URL: <https://dpss.gov.ua/news/v> (дата звернення: 23.06.2025).
9. Судомир С. М., Герчанівська С. В. Стратегічне управління розвитком підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 13–14. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/13-14_2011/9.pdf (дата звернення: 23.06.2025).
10. Тесленюк І. М., Павлова К. О. Розробка моделі стратегічного управління розвитком організації в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/891/854/> (дата звернення: 23.06.2025).
11. Фурман І. В., Гонтарук Я. В. Теоретичні основи формування стратегії розвитку аграрних підприємств на зерновому ринку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 23. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2019/16.pdf (дата звернення: 23.06.2025).
12. Шацька З. Я., Прима В. І. Особливості впровадження інформаційних технологій в аграрному секторі України. *Агросвіт*. 2022. № 13–14. С. 60–64. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/issue/view/7/6> (дата звернення: 23.06.2025).
13. Шацька З. Я., Шацька М. С. Напрями відновлення діяльності підприємств АПК в умовах військового стану. *Іноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості*. Зб. тез доповідей III Всеукр. Конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених. 17 листопада 2022. Київ, КНУТД. С. 237–242. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/22845/3/Innovatyka2022_V2_P237-243.pdf (дата звернення: 23.06.2025).

REFERENCES:

1. Bielko I. A. (2018) Problemy vprovadzhennia stratehichnoho upravlinnia rozvytkom ahrarnykh pidpriemstv Khmelnychchyny [Problems of implementing strategic management of the development of agricultural enterprises in the Khmelnytskyi region]. *Ekonomika APK*, vol. 4. Available at: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewBy-FileId/663321.pdf> (accessed June 20, 2025).
2. Bilous S. P., Trokhymenko A. S., Kaminskyi V. V. (2024) Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriemstva v umovakh kryzy ta viiskovykh vyklykiv [Strategic management of enterprise development in times of crisis and military challenges]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 68. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4935/4879> (accessed June 20, 2025).
3. Dudnyk O. V. (2025) Mekhanizmy formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstv ahropromyslovoho kompleksu [Mechanisms for forming development strategies for agro-industrial enterprises]. *Ekonomichnyi prostir*, vol. 201. Available at: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/201-61-66-dudnyk.pdf> (accessed June 20, 2025).
4. Zheludenko K. (2021) Teoretychni pidkhody do formuvannia stratehii konkurentospromozhnosti ahrarnykh pidpriemstv [Theoretical approaches to the formation of competitiveness strategies of agricultural enterprises]. *Tavriyskyi*

naukovy visnyk. Serii: Ekonomika, vol. 77, pp. 57–66. Available at: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.7> (accessed June 20, 2025).

5. Kovalenko N. V., Malakhova Yu. A. (2025) Teoretychni osnovy stratehichnoho upravlinnia yak vazhlyvoho instrumenta rozvytku ahrarnykh pidpriemstv [Theoretical foundations of strategic management as an important tool for the development of agricultural enterprises]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, Available at: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/download/373/337> (accessed June 20, 2025).

6. Kovbasa O. M. (2024) Komponenty stratehichnoho rozvytku ahrarnoho pidpriemnytstva v Ukraini [Components of strategic development of agrarian entrepreneurship in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 67. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-123> (accessed June 20, 2025).

7. Kramarenko I. A. (2023) Stratehichniy menedzhment rozvytku pidpriemstv maloho ahrobiznesu v umovakh posylennia konkurentnykh oznak ta yevrointehratsii [Strategic management of the development of small agribusiness enterprises in the context of increased competitive characteristics and European integration]. Available at: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1a0ade88-f28a-47fd-84bc-1aeb50d48fca/content> (accessed June 20, 2025).

8. Natsionalna platforma prodovolchoi bezpeky: veb-sait (2025) Available at: <https://dpss.gov.ua/news/v> (accessed June 20, 2025).

9. Sudomyr S. M., Herchanivska S. V. (2021) Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriemstv [Strategic management of enterprise development]. *Ahrosvit*, vol. 13–14. Available at: http://www.agrosvit.info/pdf/13-14_2011/9.pdf (accessed June 20, 2025).

10. Tesleniuk I. M., Pavlova K. O. (2021) Rozrobka modeli stratehichnoho upravlinnia rozvytkom orh-anizatsii v umovakh pandemii COVID-19 [Development of a model for strategic management of organiza-tional development in the context of the COVID-19 pandemic]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 33. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/891/854/> (accessed June 20, 2025).

11. Furman I. V., Hontaruk Ya. V. (2019) Teoretychni osnovy formuvannia stratehii rozvytku ahrarnykh pidpr-yiemstv na zernovomu rynku [Theoretical foundations of the formation of a development strategy for agricultural enterprises in the grain market]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 23. Available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2019/16.pdf (accessed June 20, 2025).

12. Shatska Z. Ya., Pryma V. I. (2022) Osoblyvosti vprovadzhennia informatsiinykh tekhnolohii v ahrarnomu sektori Ukrainy [Features of the implementation of information technologies in the agricultural sector of Ukraine]. *Ahrosvit*, vol. 13–14, pp. 60–64. Available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/issue/view/7/6> (accessed June 20, 2025).

13. Shatska Z. Ya., Shatska M. S. (2022) Napriamy vidnovlennia diialnosti pidpriemstv APK v umovakh viiskovoho stanu [Directions for the restoration of the activities of agricultural enterprises under martial law]. *Inno-vatyka v osviti, nautsi ta biznesi: vyklyky ta mozhlyvosti: III Vseukrainska konferentsiia здобувачів вищої освіти і молодих учених* (Kyiv, Lystopad, 17, 2022). KNUTD, pp .237–242. Available at: https://er.knutd.edu.ua/bit-stream/123456789/22845/3/Innovatyka2022_V2_P237-243.pdf (accessed June 20, 2025).