

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-192>

УДК 631.1:658.66

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

STRATEGIC DEVELOPMENT OF AN AGRICULTURAL ENTERPRISE

Кирилюк Ірина Миколаївнакандидат економічних наук, доцент,
Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3365-7239>**Ломако Євгенія Павлівна**кандидат економічних наук, викладач,
Черкаський державний технологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8068-7516>**Черняк Владислав Олегович**здобувач освітнього ступеня магістр,
Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4878-1836>**Kyryliuk Iryna, Cherniak Vladyslav**

Cherkasy National University named after B. Khmelnytskyi

Lomako Yevheniia

Cherkasy State Technological University

У статті досліджено теоретико-методологічні засади стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств в умовах сучасної економіки. Визначено сутність поняття «стратегічний розвиток» та його місце у системі стратегічного управління аграрним сектором. Розкрито основні фактори, що впливають на формування стратегії розвитку підприємства, серед яких ключову роль відіграють інноваційність, цифровізація та екологічна складова. Запропоновано структурно-логічну модель стратегічного розвитку сільськогосподарського підприємства, яка базується на поєднанні економічних, соціальних і природоохоронних аспектів. Визначено напрями підвищення ефективності стратегічного управління, зокрема шляхом впровадження цифрових технологій, диверсифікації виробництва та формування сталих бізнес-моделей.

Ключові слова: стратегічний розвиток, сільськогосподарське підприємство, стратегічне управління, інновації, цифровізація, сталий розвиток.

The article reveals the theoretical and methodological foundations and practical aspects of the strategic development of agricultural enterprises under modern economic and socio-political challenges. The emphasis is placed on the necessity of forming effective management strategies that ensure competitiveness, innovativeness, and sustainable development of the agricultural sector. It is determined that strategic development is a multifactorial process based on the interaction of market conditions, resource potential, the level of innovation, and adherence to the principles of environmental safety. Modern methodological approaches to strategy development are systematized, including the use of SWOT, PEST, and GAP analysis tools to assess the internal and external environment of the enterprise. The key stages of the strategic process are highlighted – from goal formation to implementation and control of strategic plans. Particular attention is paid to the role of digitalization as a decisive factor in improving the efficiency of strategic management. The use of information and communication technologies such as ERP systems, Big Data, GPS monitoring, and drones contributes to improving forecasting accuracy, optimizing production processes, and reducing costs. The directions for enhancing the efficiency of strategic development are proposed, including the implementation of innovative technologies, digital transformation of management, development of export potential, diversification of activities, strengthening of corporate social responsibility, and improvement of personnel competence. It is emphasized that the strategic management of agricultural enterprises should be based on the principles of sustainable development – economic efficiency, social responsibility, and ecological balance.

The research results deepen the scientific and methodological foundations of strategic management in agricultural enterprises, form the basis for further scientific developments in the field of innovative and digital development of Ukraine's agricultural sector, and have practical significance for improving the effectiveness of management decisions in business practice.

Keywords: strategic development, agricultural enterprise, strategic management, innovation, digitalization, sustainable development.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку аграрного сектору України характеризується високим рівнем конкуренції, глобалізаційними викликами та зростанням значення інноваційних технологій у виробництві. У таких умовах стратегічний розвиток сільськогосподарських підприємств стає ключовим чинником забезпечення їхньої стійкості та конкурентоспроможності.

Попри значний потенціал аграрного сектору України, процес стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств залишається недостатньо системним і послідовним. Більшість підприємств зосереджуються на короткострокових завданнях, що обмежує їхню здатність адаптуватися до глобалізаційних викликів, технологічних змін та коливань ринкової кон'юнктури. Відсутність комплексних стратегічних підходів ускладнює узгодження економічних, соціальних і екологічних цілей, що є необхідною умовою сталого розвитку. Це зумовлює потребу у формуванні ефективної системи стратегічного управління, яка б забезпечувала довгострокову конкурентоспроможність і стійкість сільськогосподарських підприємств в умовах сучасного ринкового середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств набула особливої актуальності в умовах глобальної нестабільності, зміни ринкових тенденцій та цифрової трансформації економіки. У працях українських та зарубіжних учених акцентується увага на формуванні довгострокових стратегій управління, орієнтованих на інноваційність, конкурентоспроможність і сталий розвиток аграрного сектору. Так, у дослідженнях Г. І. Кіндрацької (2021) розкрито теоретико-методологічні засади стратегічного управління підприємством, визначено роль адаптивності та стратегічної гнучкості в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Ю. О. Лупенко та М. Й. Малік (2020) аналізують стратегічні напрями розвитку аграрного сектору України, підкреслюючи важливість державної підтримки, інноваційних інвестицій та інтеграційних процесів.

Особливу увагу дослідники приділяють інноваційно-інвестиційним механізмам, які забезпечують підвищення ефективності виробництва. Зокрема, М. М. Пітюлич (2022) обґрунтовує необхідність посилення інноваційно-інвестиційного потенціалу аграрних підприємств як ключової умови їх конкурентоспроможності. Актуальним є й аспект цифровізації управлінських процесів, на чому наголошує А. В. Тарасенко (2023), вказуючи на роль цифрових технологій у підвищенні продуктивності та прозорості аграрного бізнесу.

У сучасних умовах війни та кризових викликів особливого значення набувають дослідження, присвячені адаптації стратегічного управління до екстремальних обставин. Так, С. П. Білоус, А. С. Трохименко та В. В. Камінський (2024) аналізують особливості стратегічного розвитку підприємств у кризових ситуаціях, пропонуючи практичні підходи до забезпечення їх стійкості та ефективності. Загалом наукові напрацювання свідчать, що стратегічний розвиток аграрних підприємств повинен ґрунтуватися на принципах сталості, інноваційності, соціальної відповідальності та цифрової трансформації.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних засад стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств і розробка напрямів його удосконалення в умовах цифрової трансформації економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття стратегічного розвитку охоплює довгостроковий процес формування та реалізації управлінських рішень, спрямованих на досягнення сталих конкурентних переваг. За визначенням І. Ансоффа, стратегія – це «набір правил для прийняття рішень, якими керується організація в процесі своєї діяльності» [1].

У контексті аграрного бізнесу стратегічний розвиток визначається як системний процес трансформації потенціалу підприємства відповідно до змін зовнішнього середовища, ресурсних можливостей та потреб ринку.

До ключових факторів, що формують стратегічний розвиток сільськогосподарських під-

приємств, належить низка взаємопов'язаних елементів, які визначають конкурентоспроможність, стійкість і динаміку зростання аграрного бізнесу. Насамперед, вирішальне значення мають ринкові умови, що охоплюють цінову кон'юнктуру, експортні можливості, обсяги попиту й пропозиції, а також рівень державної підтримки. Саме ринкове середовище задає вектор стратегічних пріоритетів підприємства - від орієнтації на внутрішній ринок до активного виходу на зовнішні. Фактори коливання цін на продукцію, глобальні торговельні тренди, наявність квот та субсидій формують основу для визначення прибутковості виробництва та вибору відповідних стратегій позиціонування. У сучасних умовах нестабільності аграрних ринків і воєнних ризиків в Україні саме здатність підприємства гнучко адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури стає запорукою його довгострокового розвитку [2].

Не менш важливим чинником є ресурсне забезпечення, яке визначає реальні можливості підприємства у реалізації стратегічних планів. Йдеться не лише про кількість і якість земельних угідь, а й про наявність трудових ресурсів, рівень їхньої кваліфікації, забезпеченість фінансовими й матеріально-технічними засобами. Фінансовий потенціал визначає здатність підприємства інвестувати в інновації, оновлення техніки, розширення виробництва, а кадровий потенціал – ефективність управлінських і технологічних процесів. У цьому контексті стратегічний розвиток неможливий без системного підходу до управління ресурсами, що передбачає оптимізацію їх використання, підвищення продуктивності праці та ефективне залучення інвестицій [3].

Наступний чинник – інноваційність, що сьогодні стає центральною умовою конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Впровадження технологій точного землеробства, автоматизації процесів, використання безпілотних систем моніторингу, біотехнологічних рішень та цифрових платформ управління відкриває нові можливості для підвищення врожайності, скорочення витрат і зниження ризиків. Інноваційний розвиток формує основу для переходу від екстенсивної моделі виробництва до інтенсивної, орієнтованої на знання, ефективність і сталість. Водночас рівень інноваційної активності залежить від інвестиційного клімату, доступу до сучасних технологій і підтримки з боку держави.

Важливим складником стратегічного розвитку виступає екологічна безпека, що перед-

бачає раціональне використання природних ресурсів, збереження родючості ґрунтів, впровадження екологічно безпечних технологій та розвиток органічного виробництва. У контексті глобальних викликів, пов'язаних із кліматичними змінами, екологічна орієнтація аграрного бізнесу стає не лише соціально відповідальною, а й економічно доцільною. Органічне землеробство, мінімізація використання пестицидів, дотримання екостандартів виробництва створюють позитивний імідж підприємства та відкривають доступ до нових ринків збуту, зокрема європейського [4].

Таким чином, стратегічний розвиток сільськогосподарського підприємства формується під впливом комплексу взаємодіючих факторів – ринкових, ресурсних, інноваційних і екологічних. Їх гармонійне поєднання забезпечує не лише зростання економічної ефективності, а й стає функціонування аграрного сектору, орієнтованого на довгострокову перспективу.

Сучасні методологічні підходи до стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств базуються на синтезі трьох ключових концепцій – стратегічного управління, сталого розвитку та інноваційного менеджменту, які в комплексі забезпечують системність, адаптивність і довгострокову результативність управлінських рішень. Такий підхід передбачає перехід від традиційного управління виробничими процесами до стратегічного мислення, орієнтованого на прогнозування, інновації та ефективне використання ресурсів.

Процес формування стратегії сільськогосподарського підприємства починається з комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, який дає змогу оцінити можливості й загрози, а також сильні та слабкі сторони підприємства. У цьому контексті широко застосовуються аналітичні інструменти, зокрема SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), PEST-аналіз (Political, Economic, Social, Technological) та GAP-аналіз, що дозволяє виявити розрив між поточним станом підприємства та бажаними стратегічними орієнтирами. Застосування таких методів створює базу для обґрунтованого стратегічного планування, сприяє кращому розумінню впливу ринкових, технологічних і регуляторних чинників на діяльність підприємства [5].

Наступним етапом є визначення стратегічних цілей, які мають відображати економічні, соціальні та екологічні пріоритети розвитку. Для сільськогосподарського підприємства

важливо формулювати цілі не лише у площині прибутковості, а й з урахуванням сталості виробництва, добробуту працівників, підвищення якості продукції та дотримання екологічних стандартів. Ефективна стратегія передбачає збалансування короткострокових і довгострокових завдань, орієнтацію на інноваційне зростання та підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Після визначення цілей відбувається розроблення стратегічних альтернатив, серед яких найчастіше виділяють стратегії зростання, стабілізації або диверсифікації. Стратегія зростання передбачає розширення виробництва, освоєння нових ринків або запуск нових видів продукції. Стратегія стабілізації орієнтується на утримання досягнутих позицій, підвищення ефективності наявних процесів, тоді як стратегія диверсифікації спрямована на зниження ризиків шляхом розвитку нових напрямів діяльності. Вибір між цими альтернативами залежить від ресурсного потенціалу підприємства, стану галузі, кон'юнктури ринку та рівня ризику, який готове прийняти керівництво.

Далі відбувається оцінювання ефективності запропонованих стратегій та вибір оптимальної. На цьому етапі важливо не лише прорахувати економічну доцільність, а й оцінити можливі соціальні та екологічні наслідки реалізації кожного варіанту. Доцільно використовувати методи сценарного моделювання, фінансового прогнозування, експертних оцінок. Вибір остаточної стратегії визначає подальший напрямок розвитку підприємства і формує основу для побудови системи моніторингу результатів [6].

Завершальним етапом є реалізація та контроль виконання стратегічних цілей. На цьому етапі здійснюється адаптація організаційної структури, розробляються програми розвитку, плануються ресурси, визначаються показники ефективності. Важливим аспектом є створення механізму стратегічного контролю, який забезпечує зворотний зв'язок між результатами діяльності та поставленими завданнями, дозволяє своєчасно вносити корективи у стратегію залежно від змін зовнішнього середовища.

Особливу роль у сучасних умовах відіграє цифровізація стратегічного процесу, яка радикально трансформує підходи до планування, прогнозування та управління. Використання інформаційно-комунікаційних технологій, таких як Big Data, ERP-системи,

GPS-моніторинг, дрони, системи дистанційного зондування землі та аналітика на основі штучного інтелекту, дозволяє суттєво підвищити точність управлінських рішень, скоротити витрати та оптимізувати виробничі процеси. Цифрові інструменти сприяють створенню інтегрованих систем управління, що забезпечують контроль за всіма етапами діяльності – від планування посівів до реалізації продукції [7].

Отже, сучасна методологія стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств поєднує аналітичну глибину класичних підходів із можливостями цифрової трансформації, формуючи нову парадигму управління, орієнтовану на інноваційність, гнучкість і сталий розвиток.

Підвищення ефективності стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств є одним із ключових завдань сучасного аграрного менеджменту, адже саме ефективна стратегія визначає здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, реагувати на ринкові виклики та забезпечувати довготривалу конкурентоспроможність. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та екологічних викликів стратегічний розвиток вимагає системного, науково обґрунтованого підходу, що поєднує інноваційні, організаційні та соціальні аспекти діяльності підприємства.

Одним із найважливіших напрямів виступає впровадження інноваційних технологій у виробничі процеси, адже саме інновації сьогодні є рушійною силою підвищення продуктивності та ефективності аграрного виробництва. Застосування технологій точного землеробства, автоматизованих систем поливу, контролю якості ґрунтів, а також використання безпілотних літальних апаратів для моніторингу стану посівів дозволяє зменшити витрати ресурсів, підвищити врожайність і поліпшити якість продукції. Інновації у сфері біотехнологій, насінництва, тваринництва та переробки сировини відкривають нові можливості для створення доданої вартості та формування високотехнологічного аграрного сектору [5].

Наступним вагомим напрямом є цифрова трансформація управління, що передбачає інтеграцію сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у всі управлінські процеси підприємства. Системи AgriTech, ERP-рішення, Big Data-аналітика, GPS-моніторинг та Інтернет речей (IoT) створюють основу для побудови «розумного» сільського господар-

ства. Завдяки цифровим платформам управління отримують можливість у реальному часі відстежувати ключові показники ефективності, контролювати витрати, прогнозувати врожайність і оптимізувати логістичні процеси. Це, у свою чергу, знижує рівень ризиків і сприяє прийняттю більш обґрунтованих стратегічних рішень [7].

Важливим елементом стратегії розвитку є розвиток експортного потенціалу та розширення ринків збуту, що дозволяє підприємствам не лише підвищувати прибутковість, але й диверсифікувати свої ринки, знижуючи залежність від внутрішньої кон'юнктури. У цьому контексті особливо актуальним стає дотримання міжнародних стандартів якості, сертифікація продукції, впровадження системи простежуваності походження товарів. Орієнтація на зовнішні ринки стимулює підприємства підвищувати технологічний рівень виробництва, удосконалювати маркетингові стратегії та зміцнювати репутацію на світовій арені.

Не менш перспективним напрямом виступає диверсифікація діяльності, що полягає у розширенні асортименту продукції, розвитку нових бізнес-напрямів і створенні агротуристичних кластерів. Власна переробка сільськогосподарської продукції дозволяє підприємствам не лише скорочувати залежність від коливань цін на сировину, а й збільшувати прибутковість завдяки виробництву готових харчових продуктів із високою доданою вартістю. Агротуризм, у свою чергу, формує нові можливості для розвитку сільських територій, підвищує зайнятість населення та популяризує національні традиції аграрного виробництва.

Важливе значення у сучасній стратегії має підвищення рівня корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Йдеться про реалізацію соціально орієнтованих програм, підтримку місцевих громад, забезпечення гідних умов праці, дотримання екологічних стандартів. Високий рівень КСВ сприяє формуванню

позитивного іміджу підприємства, підвищенню довіри з боку споживачів, партнерів і органів влади. Зрештою, соціально відповідальний бізнес демонструє не лише економічну ефективність, а й сприяє розвитку територій, на яких він функціонує [8].

Окремим і надзвичайно важливим напрямом стратегічного розвитку є зміцнення кадрового потенціалу. У сучасних умовах нестачі кваліфікованих кадрів аграрні підприємства повинні активно інвестувати у систему безперервної освіти, підвищення кваліфікації працівників, впровадження програм професійного розвитку та мотивації персоналу. Формування інтелектуального капіталу є основою для інноваційної діяльності, ефективного управління та сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Таким чином, стратегічний розвиток сільськогосподарських підприємств повинен базуватися на принципах сталості, що передбачають гармонійне поєднання економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної збалансованості. Лише за умов інтеграції цих трьох складових можливо досягти не лише короткострокових економічних результатів, але й забезпечити стабільне функціонування аграрного сектору як ключового чинника продовольчої безпеки та сталого розвитку держави.

Висновки. Стратегічний розвиток сільськогосподарського підприємства є складним, багаторівневим процесом, що потребує системного підходу до управління ресурсами, інноваціями та ризиками. Для забезпечення ефективного стратегічного управління необхідно поєднувати інструменти класичного стратегічного аналізу з сучасними цифровими технологіями. Запропонована структурно-логічна модель стратегічного розвитку може бути основою для формування індивідуальних стратегій підприємств різних форм власності. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення цифрових платформ стратегічного планування у сфері агробізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ansoff I. Corporate Strategy. McGraw-Hill. 1987.
2. Кіндрацька Г. І. Стратегічне управління підприємством: теорія, методологія, практика. Львів: ЛНУ ім. І. Франка. 2021. 324 с.
3. Лупенко Ю. О., Малік М. Й. Стратегічні напрями розвитку аграрного сектору України. *Економіка АПК*, 2020. № 6. С. 5–12.
4. Білоус С. П., Трохименко А. С., Камінський В. В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*, 2024. Вип. 68, С. 511–520. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62>.

5. Пітюлич М. М. Інноваційно-інвестиційний розвиток аграрних підприємств. *Економічний простір*, 2022. № 184. С. 114–121.
6. Білоус С. П., Новотний С. В. Проблеми інвестування регіонального АПК в умовах воєнного часу. *Економіка та суспільство*, 2023. Вип. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-49>
7. Тарасенко А. В. Цифрова трансформація аграрного сектору України, 2023. № 3. С. 64–72.
8. Porter M. *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press. 1990.

REFERENCES:

1. Ansoff I. (1987) *Corporate Strategy*. McGraw-Hill.
2. Kindratska H. I. (2021) *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Strategic enterprise management: theory, methodology, practice]. Lviv: LNU im. I. Franka. (in Ukrainian)
3. Lupenko Yu. O., Malik M. Y. (2020) *Stratehichni napriamy rozvytku ahrarnoho sektoru Ukrainy* [Strategic directions of development of the agricultural sector of Ukraine]. *Ekonomika APK*, vol. 6, pp. 5–12.
4. 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, pp. 511–520. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62>
5. Pitiulych M. M. (2022). *Innovatsiino-investytsiinyi rozvytok ahrarnykh pidpriemstv* [Innovative and investment development of agricultural enterprises]. *Ekonomichnyi prostir*, vol. 184, pp. 114–121.
6. Bilous S., Novotnyi C. (2023). *Problemy investuvannya rehionalnoho APK v umovakh voyennoho chasu* [Problems of regional agricultural investment in wartime conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-49>
7. Tarasenko A. V. (2023) *Tsyfrova transformatsiia ahrarnoho sektoru Ukrainy* [Digital transformation of the agricultural sector of Ukraine]. *Ekonomichnyi dyskurs*, vol. 3, pp. 64–72.
- 8 Porter M. (1990) *The competitive advantage of nations*. Free Press.