

Бердник Богдан Миколайович, аспірант кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньо-економічної діяльності, Національний університет біоресурсів і природокористування України

Berdnyk Bogdan, Postgraduate of the Department of Administrative Management and Foreign Economic Activity, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0008-8252-3249>

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ THEORETICAL BASIS OF FORMING A STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Бердник Б. М. Теоретичні основи формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. Том 11. № 1. С. 252 – 255.

Berdnyk B. Theoretical basis of forming a strategy for the development of agricultural enterprises. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2026. Volume 11. № 1. pp. 252 – 255.

У статті узагальнено та систематизовано теоретичні підходи щодо формування стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств за умов динамічних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, збільшення рівня невизначеності та трансформації аграрного сектору економіки. Розкрито сутність категорій «стратегія», «стратегічне управління» та «стратегія розвитку підприємства», обґрунтовано їх роль при забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку аграрних суб'єктів господарювання. Проаналізовано ключові наукові підходи щодо формування стратегій розвитку підприємства, зокрема ресурсний, процесний, системний та безпековий. Особливу увагу приділено специфіці стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами з урахуванням галузевих особливостей, впливу природно-кліматичних чинників та сучасних соціально-економічних викликів. Узагальнено етапи розробки стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств та окреслено перспективи подальших наукових досліджень з питань ефективного управління стратегічним розвитком.

Ключові слова: стратегічний розвиток, стратегічне управління, сільськогосподарські підприємства, аграрний сектор, сталий розвиток.

The article summarizes and systematizes theoretical approaches to the formation of strategies for the development of agricultural enterprises under conditions of dynamic changes in the internal and external environment, increasing uncertainty, and transformations in the agricultural sector of the economy. The essence of key categories, such as "strategy", "strategic management", and "enterprise development strategy", is revealed, and their determining role in ensuring the competitiveness and sustainable development of agricultural business entities is substantiated. Special attention is paid to the analysis of scientific approaches to strategic management: resource, process, system, and security. It is substantiated that for agricultural enterprises, the resource approach is critical due to the importance of land and personnel potential, while the system approach allows us to consider the enterprise as an open system that depends on natural and climatic factors. The security approach is highlighted, which has become particularly relevant in martial law and is aimed at minimizing risks and maintaining food security. The paper details the specifics of the agricultural sector that affect strategic planning, particularly the seasonality of production, the duration of reproductive processes, and high capital intensity. A step-by-step strategy development algorithm has been developed, which includes strategic analysis (SWOT, PEST), mission definition, alternative selection, implementation, and strategic control. A classification of strategies by functional focus, development direction, and level of adaptability has been proposed. The main problems hindering the industry's effective development are highlighted: financial constraints, logistics disruptions, and insufficient strategic competence among personnel. The conclusion is that the agricultural sector needs to implement adaptive strategies and digitalize to ensure its stability in the post-war period.

Keywords: strategic development, strategic management, agricultural enterprises, agricultural sector, sustainable development.

Вступ

Функціонування сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах господарювання здійснюється під впливом структурних змін економіки, посилення конкуренції на аграрних ринках, нестабільності зовнішнього середовища та зростання вимог до ефективності використання ресурсного потенціалу. За таких умов особливого значення набуває стратегічне управління розвитком аграрних підприємств, що передбачає науково обґрунтований вибір довгострокових цілей і шляхів їх досягнення.

Стратегія розвитку є системоутворюючим елементом управління сільськогосподарським підприємством, який забезпечує узгодження виробничих, економічних та організаційних рішень з урахуванням впливу основних факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Специфіка аграрного сектору, зумовлена сезонністю виробництва, високим рівнем ризиків, залежністю від природно-кліматичних умов та тривалістю відтворювальних процесів, вимагає застосування комплексних теоретичних підходів до формування стратегій розвитку.

Таким чином, теоретичні основи формування та розробки стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств ґрунтуються на положеннях стратегічного менеджменту, концепціях конкурентних переваг, ресурсного та процесного підходів, а також теорії сталого розвитку. Їх поєднання дозволяє обґрунтувати стратегічні орієнтири діяльності підприємств, визначити альтернативні напрями розвитку та забезпечити адаптацію до мінливих умов господарювання.

Попри наявність значної кількості наукових досліджень ефективного стратегічного управління, питання щодо формування стратегій розвитку саме сільськогосподарських підприємств потребують подальшого теоретичного узагальнення та систематизації з урахуванням галузевої специфіки. У зв'язку з цим метою статті є поглиблення теоретичних основ формування та розробки стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств та визначення ключових підходів до її обґрунтування в сучасних умовах господарювання.

Питанням розробки ефективної системи управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств присвячені праці таких вчених та фахівців, як Адлер О. О. [1], Кавецький В. В. [2], Горалчук І. В. [2], Дідур Г. [3], Довган В. [3], Пиродок Є. [3], Занора В. О. [7], Довгань Л. Є. [4], Каракай Ю. В. [4], Артеменко Л. П. [4], Єрмаков О. Ю. [6], Лайко О. О. [6], Кліш Л. М. [8], Міщенко А. П. [9], Петченко М. В. [10], Баган Н. В. [10], Буряк Р. І. [15], Кузьменко С. В. [10], Писаренко С. В. [11], Федірець О. В. [12], Янечко С. В. [12], Федюк С. А. [13], Плевако Н. О. [13], Філоненко М. Ю. [13], Фурман І. В. [14], Дмитрик О. В. [14] та інші. Проте, незважаючи на численні зазначені напрацювання, наразі наукові засади щодо розробки ефективної системи управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств потребують подальших досліджень, що зумовлено необхідністю розроблення дієвих механізмів управління, які сприяють мінімізації негативного впливу воєнних дій на сільське господарство, підтримці його стабільності та забезпеченню сталого рівня продовольчої безпеки.



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

© Бердник Богдан Миколайович, 2026

Формулювання цілей статті

Метою дослідження є поглиблення теоретико-методологічних основ формування та розробки стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств, а також обґрунтування наукових підходів і принципів стратегічного управління їхнім розвитком.

Методи дослідження. У процесі дослідження були використані загальнонаукові та спеціальні методи вивчення економічних явищ та процесів. Метод аналізу та синтезу дозволив узагальнити теоретичні підходи щодо розробки стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. Системний підхід використано з метою дослідження стратегічного управління як цілісної системи, що функціонує у взаємодії з внутрішнім та зовнішнім середовищем. Абстрактно-логічний метод дозволив сформулювати теоретичні узагальнення та висновки дослідження. Метод порівняння застосовано для зіставлення наукових підходів і класифікацій стратегій розвитку підприємств. Метод наукового узагальнення використано для визначення етапів формування стратегії розвитку аграрних підприємств і перспектив подальших досліджень та інші.

Інформаційною базою досліджень слугували такі офіційні дані: Державної служби статистики України, Міністерства аграрної політики та продовольства України, наукові праці як вітчизняних, так і зарубіжних учених, які присвячені проблемам ефективного стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств, навчальні посібники, монографії, законодавчі акти з питань регулювання діяльності аграрного сектору економіки, власні спостереження.

Виклад основного матеріалу дослідження

У науковій літературі поняття «стратегія» трактується як довгостроковий план дій підприємства, мета якого полягає у досягненні встановлених цілей, а також враховує ресурсні можливості та умови зовнішнього середовища. За Міщенко А. П., стратегія є інтегрованою моделлю рішень, що визначає перспективний напрям розвитку підприємства [9].

Стратегічне управління водночас розглядається як безперервний процес формування, реалізації та коригування стратегії для забезпечення ефективності діяльності підприємства у довгостроковій перспективі. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В. та Артеменко Л. П. підкреслюють важливість стратегічного управління, що поєднує аналітичну, планову та контрольну функції менеджменту [4].

У сучасній економічній науці стратегія розвитку підприємства розглядається крізь призму різних теоретико-методологічних підходів, кожен з яких фокусує акцент на окремо взятих аспектах управлінської діяльності. Це зумовлює доцільність їх комплексного застосування, особливо у сфері аграрного виробництва, що характеризується підвищеним рівнем ризиків та невизначеності.

Ресурсний підхід ґрунтується на твердженні, що конкурентні переваги підприємства формуються завдяки унікальному поєднанню матеріальних, фінансових, трудових та нематеріальних ресурсів. У контексті сільськогосподарських підприємств ключову роль відіграють земельні ресурси, техніко-технологічне забезпечення та кадровий потенціал. Ефективне стратегічне управління потребує не тільки наявності ресурсів, а й здатність підприємства до їх відтворення та розвитку.

Процесний підхід трактує формування стратегії як безперервний управлінський процес, що включає планування, стратегічний аналіз, реалізацію й контроль. У межах цього підходу стратегія розвитку розглядається як динамічна категорія, яка постійно коригується відповідно до змін зовнішнього середовища.

Завдяки системному підходу підприємство розглядають як складну відкриту систему, що функціонує у тісній взаємодії з ринковим, інституційним та природним середовищем. Такий підхід є особливо актуальним саме для аграрного сектору, адже результати діяльності сільськогосподарських підприємств певним чином залежать саме від зовнішніх факторів, які не піддаються прямому управлінському впливу [11].

Безпековий підхід, який активно розвивається в умовах воєнного стану та економічної нестабільності, акцентує увагу на забезпеченні економічної, ресурсної та продовольчої безпеки підприємства. Згідно з науковими дослідженнями, стратегія розвитку орієнтується на мінімізацію ризиків й підвищення рівня стійкості підприємства до кризових явищ. У сучасних дослідженнях виділяють декілька ключових підходів щодо розробки стратегії розвитку підприємства. Ресурсний підхід акцентує увагу на внутрішньому потенціалі підприємства та ефективності використання ресурсів. Процесний підхід розглядає стратегію як послідовність взаємопов'язаних управлінських рішень. Системний підхід передбачає комплексне врахування взаємодії всіх елементів підприємства та зовнішнього середовища [8].

Особливе місце займає безпековий підхід, який набув актуальності за умов виникнення і посилення економічних та воєнних ризиків. Адлер О. О. та Кавецький В. В. зазначають, що стратегічне управління має ґрунтуватися на утриманні відповідного рівня економічної безпеки підприємства [1].

Зазначимо, що при формуванні стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств варто звернути увагу на специфічні особливості, що відрізняють аграрний сектор від інших галузей економіки. Тобто це залежність результатів господарської діяльності від природно-кліматичних умов, сезонність виробництва, тривалий виробничий цикл та висока капіталомісткість.

Важливою особливістю є сукупність соціальних, економічних й екологічних цілей розвитку підприємства. Зазвичай сільськогосподарські підприємства виконують не лише виробничу функцію, а й забезпечують розвиток сільських територій, працевлаштування сільського населення, збереження природних ресурсів. Тому стратегія розвитку має орієнтуватися на принципи сталого розвитку [2; 3].

У умовах воєнного стану, а також післявоєнного відновлення економіки нашої країни стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств потребує особливої уваги. До ключових викликів належать порушення логістичних ланцюгів, зростання витрат виробництва, лімітований доступ до фінансових ресурсів, а також підвищений рівень ризиків від втрати активів. Це потребує формування адаптивних і гнучких стратегій розвитку, які можуть миттєво реагувати на будь-які зміни зовнішнього середовища. Крім того, сільськогосподарські підприємства функціонують в умовах підвищеної залежності від природно-кліматичних факторів, сезонності виробництва та нестабільності аграрних ринків. Це зумовлює специфічні вимоги до процесу формування стратегій розвитку. За Єрмаковим О. Ю. та Лайком О. О., стратегія розвитку аграрного підприємства має поєднувати економічні, соціальні та екологічні цілі [6].

Крім того, в умовах воєнного стану стратегічне управління сільськогосподарськими підприємствами потребує підвищеної адаптивності та гнучкості. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В. та Каплун Р. А. підкреслюють необхідність урахування ризиків логістичних обмежень, дефіциту ресурсів та змін державної підтримки [5].

Зазначимо, що під час розроблення стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств доцільно розглядати як логічно послідовну систему взаємопов'язаних етапів (рис. 1).

Першим етапом є стратегічний аналіз, завдання якого – оцінка зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства. При цьому можна використати методи SWOT-, PEST- та ресурсного аналізу, що дозволяють визначити як сильні, так й слабкі сторони підприємства, а також дає змогу встановити можливості та загрози. Наступним етапом є формування місії та стратегічних цілей розвитку. Місія визначає загальне призначення підприємства, тоді як стратегічні цілі конкретизують бажані результати діяльності у довгостроковій перспективі.

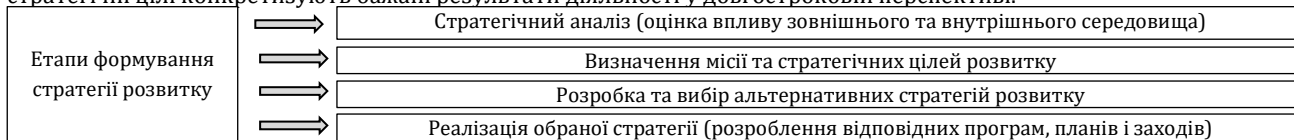


Рис. 1. Алгоритм розробки стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств

Джерело: сформовано автором на основі [5; 8]

Третій етап пов'язаний з розробленням та вибором альтернативних стратегій розвитку. На цьому етапі здійснюють оцінку доцільності різних стратегічних варіантів з урахуванням ресурсних можливостей підприємства та рівня ризиків.

Четвертим етапом є реалізація обраної стратегії, що передбачає розроблення відповідних програм, планів і заходів. Кінцевим етапом виступає стратегічний контроль та коригування, які забезпечують зворотний зв'язок і можливість корегування стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища.

Щодо класифікації стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств, варто зазначити, що у наукових дослідженнях стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств класифікуються за різними ознаками, що дає можливість визначити стратегічні напрями розвитку відповідно до умов функціонування підприємства. В табл. 1 наведено класифікацію стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств.

Таблиця 1. Класифікація стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств

Ознака класифікації	Вид стратегії	Характеристика
За функціональною спрямованістю	Виробнича	Підвищення ефективності виробничих процесів
	Інноваційна	Використання новітніх технологій та продуктів
	Інвестиційна	Залучення та ефективне використання інвестицій
За напрямом розвитку	Стратегія зростання	Орієнтована на збільшення обсягів виробництва, завоювання нових ринків
	Стабілізаційна стратегія	Спрямована на збереження визначеного рівня діяльності
	Стратегія скорочення	Передбачає оптимізацію витрат і згортання нерентабельних напрямів
За рівнем адаптивності	Адаптивна стратегія	Оперативне реагування відповідно до змін зовнішнього середовища
	Консервативна стратегія	Орієнтація на мінімізацію ризиків

Джерело: узагальнено автором на основі [7; 10; 12]

Запропонована класифікація дозволяє систематизувати підходи до вибору стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств та підвищити обґрунтованість стратегічних управлінських рішень. Розробка ефективної стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств передбачає такі етапи: проведення стратегічного аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища; формування місії й стратегічних цілей; розробка альтернативних стратегій; впровадження обраної стратегії; стратегічний моніторинг, контроль та коригування. Занора В. О. зазначає, що ключову роль у цьому процесі відіграє стратегічний аналіз як основа управління розвитком підприємства [7].

Висновки та перспективи подальших розвідок

Вважаємо, що розробка ефективної стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств є досить складним багатокомпонентним процесом, який потребує врахування галузевої специфіки, ресурсного потенціалу та впливу зовнішнього середовища. Узагальнені теоретичні підходи свідчать про доцільність застосування системного та адаптивного стратегічного управління з метою забезпечення сталого розвитку сільськогосподарських підприємств.

До головних подальших наукових досліджень можна віднести пошук прикладних механізмів формування й реалізацію стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств з використанням методів цифровізації аграрного сектору та посилення інтеграційних процесів.

На нашу думку, основними проблемами, які потребують нагального вирішення з метою ефективного формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств, є:

- високий рівень невизначеності та ризиків зовнішнього середовища, де сільськогосподарські підприємства функціонують в умовах нестабільної ринкової кон'юнктури, воєнних ризиків, цінових коливань та логістичних обмежень, що ускладнює довгострокове стратегічне планування та знижує прогнозованість результатів діяльності;
- обмеженість фінансово-інвестиційних ресурсів для реалізації стратегій розвитку, що створює недостатній доступ до кредитних ресурсів, інвестицій та державної підтримки стримує впровадження стратегічних змін, модернізацію виробництва та інноваційний розвиток аграрних підприємств;
- недостатній рівень стратегічної компетентності управлінського персоналу;
- низький рівень адаптивності стратегій до галузевих і природно-кліматичних особливостей, що не враховує специфіки сільськогосподарського виробництва, залежності від погодних умов, сезонності та регіональних особливостей, що знижує їх ефективність у практичній реалізації;
- недостатня інтеграція принципів сталого розвитку та економічної безпеки при здійсненні стратегічного планування, що обмежує довгострокову стійкість аграрних підприємств.

Література

1. Адлер О.О., Кавецький В.В. Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства на основі рівня його економічної безпеки. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 1. С. 74-82.
2. Горалчук І.В. Стратегічне управління організацією в умовах невизначеності. *Економіка і управління*. 2024. № 2. С. 145-151.
3. Дідур Г., Довган В., Пиродок Є. Особливості управління стратегічними змінами господарської діяльності сучасних організацій. *Economic Bulletin of the Black Sea Littoral*. 2024 № 5. URL: <https://www.ebbsl.com.ua/index.php/visnuk/article/view/68/87>.
4. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2019. 440 с.
5. Єпіфанова І.Ю., Дзеджула В.В., Каплун Р.А. Особливості стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 64-71.
6. Єрмаков О.Ю., Лайко О.О. Методологія формування стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2018. Випуск 200 (2). С. 107-114.
7. Занора В.О. Стратегічний аналіз як основа управління проектами розвитку підприємства. *Європейський журнал економіки та менеджменту*. 2020. № 6(1). С. 151-157.
8. Кіш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Випуск 38-1. С. 107-112.
9. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2018. 336 с.
10. Петченко М.В., Баган Н.В., Кузьменко С.В. Безпекові засади ефективного управління ресурсами інноваційно активних підприємств в системі активізації маркетингової та зовнішньоекономічної діяльності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024 № 9. С. 87-92. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.9.87>.
11. Писаренко С.В. Стратегічне управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Випуск 27(2). С. 29-34.
12. Федюк С.А., Плевако Н.О., Філоненко М.Ю. Управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка. Бізнес. Менеджмент*. 2020. № 3(33). С. 45-49.

References

1. Adler, O.O., Kavets'kyi, V.V. (2024). «Strategic management of business processes of an enterprise based on the level of its economic security». *Innovation and Sustainability*. № 1. pp. 74-82.
2. Horalchuk, I.V. (2024). «Strategic management of an organization in conditions of uncertainty». *Ekonomika i upravlinnia*. № 2. pp. 145-151.
3. Didur, H., Dovhan, V., Pyrodok, Ye. (2024). «Peculiarities of managing strategic changes in the economic activity of modern organizations». *Economic Bulletin of the Black Sea Littoral*. № 5. Available at: <https://www.ebbsl.com.ua/index.php/visnuk/article/view/68/87>.
4. Dovhan', L.Ye., Karakaj, Yu.V., Artemenko, L.P. (2019). *Stratehichne upravlinnia*. [Strategic management]. TsU. Kyiv. Ukraine.
5. Yepifanova, I.Yu., Dzhedzhula, V.V., Kaplun, R.A. (2023). «Peculiarities of strategic management of enterprises under martial law». *Innovation and Sustainability*. № 4. pp. 64-71.
6. Yermakov, O.Yu., Lajko, O.O. (2018). «Methodology for forming strategies for the development of agricultural enterprises». *Naukovyj visnyk Natsional'noho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy. Serii: Ekonomika, ahrarnyj menedzhment, biznes*. Issue 200 (2). pp. 107-114.
7. Zanora, V.O. (2020). «Strategic analysis as the basis for managing enterprise development projects». *Yevropejs'kyj zhurnal ekonomiky ta menedzhmentu*. № 6(1). pp. 151-157.
8. Kish, L.M. (2019). «Strategic management as the main part of enterprise management». *Ekonomika ta upravlinnia pidpryemstvamy*. Issue 38-1. pp. 107-112.
9. Mischenko, A.P. (2018). *Stratehichne upravlinnia*. [Strategic management]. TsUL. Kyiv. Ukraine.
10. Petchenko, M.V. Bahan, N.V., Kuz'menko, S.V. (2024). «Security principles of effective resource management of innovatively active enterprises in the system of activation of marketing and foreign economic activity». *Investytsii: praktyka ta dosvid*. № 9. pp. 87-92. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.9.87>.
11. Pysarenko, S.V. (2019). «Strategic management of the development of the potential of an agricultural enterprise in the context of adaptive changes». *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*. Issue 27(2). pp. 29-34.
12. Fediun, S.A., Plevako, N.O., Filonenko, M.Yu. (2020). «Management of the strategic development of an enterprise». *Ekonomika. Biznes. Menedzhment*. № 3(33). pp. 45-49.

Стаття надійшла до редакції / Received 01.02.2026
Опубліковано / Published 25.02.2026

Прийнята до друку / Accepted 12.02.2026