

Калініченко Сергій Миколайович, кандидат економічних наук, доцент, заступник генерального директора з міжнародного співробітництва, інновацій та розвитку, kalinichenko.sergiy@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-3958-4763
ДНП «Центр Тестування» МОЗ України
вул. Герцена, 31, м. Київ, 04050

ІНСТРУМЕНТАРІЙ ТИПОЛОГІЇ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СТРУКТУРНОЇ ПЕРЕБУДОВИ ЕКОНОМІКИ

Анотація. Аграрний сектор, як один із ключових напрямів економічної діяльності, стоїть перед викликами глобалізації, змін кліматичних умов, технологічних трансформацій та нестабільної макроекономічної ситуації. У таких умовах особливого значення набуває стратегічне планування, яке дає змогу забезпечити стійкість, конкурентоспроможність і довгостроковий розвиток сільськогосподарських підприємств. Здатність і вміння швидко перебудовуватись, не упускати можливості, що відкриваються ринком та нововведеннями, бачити перспективи розвитку – всі ці якості сьогодні стають головними аргументами підприємства у конкурентній боротьбі. Орієнтація на споживчий попит, проведення маневреної науково-технічної, інноваційної та ринкової політики є основоположними ідеями нової філософії управління організацією та її розвитку. Визначено, немає стратегії, єдиної для підприємств, як і немає єдиного універсального стратегічного управління. Сутність стратегічного управління полягає у формуванні та реалізації стратегії розвитку організації на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються в її діяльності. Вся різноманітність стратегій, які організації демонструють у житті, є різними модифікаціями кількох базових стратегій, кожна з яких ефективна, за певних умов та стану зовнішнього та внутрішнього середовища. Типологізація стратегій дозволяє упорядкувати можливі напрями розвитку аграрних суб'єктів, залежно від рівня їх економічного потенціалу, доступу до ресурсів, технологічного рівня та ризиків зовнішнього середовища. В умовах структурної перебудови економіки надзвичайно важливою є адаптація інструментів типології до нових реалій, що передбачає не лише урахування змін у макроекономічному середовищі, а й переоцінку внутрішніх ресурсів підприємства: людського капіталу, інтелектуальних активів, інноваційного потенціалу. Удосконалення інструментарію типології стратегій розвитку аграрних підприємств сприятиме підвищенню стійкості та конкурентоспроможності галузі в умовах трансформації економіки. Це відкриває перспективи для впровадження нових управлінських моделей, орієнтованих на довгострокову ефективність і сталий розвиток.

Ключові слова: стратегія, розвиток, управління, ризики, зовнішнє середовище.

Kalinichenko Sergiy, Candidate of Science in Economics, Associate Professor, Deputy General Director for International Cooperation, Innovations, and Development, kalinichenko.sergiy@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-3958-4763
The State Non-Profit Enterprise Testing Board, the Ministry of Public Health of Ukraine
31 Gertsena St., Kyiv, 04050

TOOLKIT FOR THE TYPOLOGY OF DEVELOPMENT STRATEGIES FOR AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF STRUCTURAL RESTRUCTURING OF THE ECONOMY

Abstract. *The agricultural sector, as a key area of economic activity, faces challenges from globalization, climate change, technological transformation, and an unstable macroeconomic environment. In such conditions, strategic planning becomes particularly important, enabling the maintenance of stability and competitiveness, as well as the long-term development of agricultural enterprises. The ability and skill to quickly restructure, not to miss the opportunities opened by the market and innovations; to see development prospects – all these qualities are today becoming the main arguments of the enterprise in the competitive struggle. Orientation to consumer demand, implementation of a flexible scientific and technical policy, and innovative, market-oriented policy are the fundamental ideas of the new philosophy of organizational management and its development. It is determined that there is no single strategy for enterprises, just as there is no single universal strategic management. The essence of strategic management is to formulate and implement an organization's development strategy by continuously monitoring and assessing changes in its activities. The entire variety of strategies that organizations demonstrate in life are various modifications of several basic strategies, each of which is effective under certain conditions and the state of the external and internal environment. Typology of strategy allows us to organize possible directions of development of agricultural entities, depending on the level of their economic potential, access to resources, technological level and risks of the external environment. In the context of structural economic restructuring, it is imperative to adapt typology tools to new realities, which involves not only considering changes in the macroeconomic environment but also reassessing the enterprise's internal resources: human capital, intellectual assets, and innovative potential. Improving the typology tools for agricultural enterprise development strategies will increase the stability and competitiveness of the industry during economic transformation. This opens the door to implementing new management models focused on long-term efficiency and sustainable development.*

Keywords: *strategy, development, management, risks, external environment.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Стратегічне планування в аграрному секторі набуває критичного значення в умовах структурної трансформації української економіки. Втрата традиційних ринків збуту, перебудова логістичних ланцюгів, зміна моделі державної підтримки та необхідність впровадження інноваційних рішень вимагають переосмислення підходів до стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств.

Типологізація стратегій дозволяє упорядкувати можливі напрями розвитку аграрних суб'єктів, залежно від рівня їх економічного потенціалу, доступу до ресурсів, технологічного рівня та ризиків зовнішнього середовища. Сучасні реалії розвитку аграрного сектору України характеризуються високим рівнем невизначеності, викликаним як військово-політичними чинниками, так і структурними змінами в національній економіці. В цих умовах виникає

нагальна потреба у формуванні гнучких, адаптивних стратегій, які б відповідали реальній ресурсній спроможності підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій Інформаційну базу дослідження становлять праці зарубіжних економістів: Ансофф І., Томпсон А. А., Стрікланд А. Дж., Діксон П., Дойль П., Портер М., Кемпбел Д., Стоунхаус Дж., Х'юстон Б., Віссема Х., Хол Р. Х., Гібсон Дж., Кінг У., Траут Дж. та інші.

Незважаючи на існуючі наукові наробки, вдосконалення інструментарію типології стратегій розвитку аграрних підприємств в умовах структурної перебудови економіки потребує подальшого розвитку та розширення.

Мета статті. Систематизація інструментарію типології стратегій розвитку аграрних підприємств в умовах структурної перебудови економіки, з урахуванням впливу внутрішніх трансформацій і зовнішніх викликів, для підвищення ефективності стратегічного управління в аграрному секторі.

Виклад основного матеріалу дослідження. На даний момент, стратегічний розвиток зайняв певне місце у ряді призначень менеджменту. Він також набув нового змісту, доповнився за рахунок з'єднання з різними підходами. У сучасному світі разом із формалістичними, кількісними методами, стратегічний розвиток користується творчим та інтуїтивним підходами. Не будучи універсальним методом досягнення успіху в організації бізнесу, він, тим не менш, створює платформу для успішної діяльності організації.

Все різноманіття стратегій, які комерційні та некомерційні підприємства демонструють у реальному житті, є різними модифікаціями декількох базових стратегій, кожна з них ефективна за певних умов і стану внутрішнього і зовнішнього середовища, тому важливо розглядати причини, чому організація обирає ту, а не іншу стратегію.

Стратегія вибирається з урахуванням:

- конкурентної позиції в даній стратегічній зоні господарювання;
- перспектив розвитку самої стратегічної зони господарювання;
- з урахуванням технології, яку має підприємство.

Стратегічний розвиток є набір певних дій та рішень, які робить чи приймає керівництво підприємства. Цей набір веде до розробки та впровадження стратегічних рішень, головним призначенням яких є допомога організації у реалізації заявленої місії. Основним завданням стратегічного розвитку є забезпечення перетворення та змін на підприємстві достатньою мірою. Процес формування стратегії розвитку є той самий інструмент, який допомагає у прийнятті управлінських рішень

Стратегія розвитку, по суті, є певним зведенням правил, якими керується підприємство під час впровадження управлінських рішень. Крім того, стратегія розвитку організації розглядається як загальний, всебічний, детальний комплексний план для забезпечення здійснення місії та досягнення цілей.

Вибравши стратегічну альтернативу, керівництво має звернутися до конкретної стратегії. Головна мета – вибір стратегічної альтернативи, яка максимально підвищить довгострокову ефективність підприємства. І тому керівники повинні мати чітку, поділювану всіма концепцію підприємств та його майбутнього. Прихильність будь-якого конкретного вибору часто обмежує майбутню стратегію, тому рішення має піддаватися ретельному дослідженню та оцінці. На стратегічний вибір впливають різноманітні чинники: ризик (фактори життя підприємства); знання минулих стратегій; реакція власників акцій, які найчастіше обмежують гнучкість керівництва під час виборів стратегії; чинник часу, залежить від вибору потрібного моменту. Прийняття рішень зі стратегічних питань може здійснюватися за різними напрямками: «знизу вгору», «зверху вниз», у взаємодії двох вищеназваних напрямків (стратегія розробляється в процесі взаємодії між вищим керівництвом, плановою службою і оперативними підрозділами).

У табл. 1 визначено ключові чинники, що впливають на вибір стратегії розвитку аграрних підприємств у контексті економічної трансформації. Кожен фактор класифіковано за характером впливу та пов'язано з потенційною стратегічною відповіддю.

Таблиця 1 – Ключові фактори впливу на стратегічне типування аграрних підприємств у період структурної трансформації

Фактор впливу	Характер впливу	Очікуваний ефект для стратегії
Рівень державної підтримки	Зовнішній	Вибір стратегії інтеграції
Доступність фінансування	Зовнішній/внутрішній	Стратегія модернізації
Стан технологічної бази	Внутрішній	Стратегія інноваційного прориву
Продуктова спеціалізація	Внутрішній	Стратегія ринкової диверсифікації

Джерело: розроблено на основі [1,2].

Для того, щоб організація могла оперативно та результативно складати конкуренцію в сучасному комерційному світі, вона повинна постійно займатися збором, аналізом величезного обсягу даних про маркетинг, конкуренцію, галузі та багато іншого.

В умовах динамічної структурної перебудови економіки, що характеризується змінами в галузевій структурі, технологічних процесах, ринкових відносинах та інституційному середовищі, аграрні підприємства стикаються з необхідністю адаптації та розробки ефективних стратегій розвитку. Для успішного навідування в цьому складному контексті, ключовим є наявність комплексного інструментарію типології стратегій, який дозволяє класифікувати та аналізувати різноманітні підходи до розвитку.

Структурна перебудова економіки в аграрному секторі може проявлятися у таких аспектах:

Перехід від інтенсивних методів господарювання до більш сталих, впровадження новітніх технологій (точне землеробство, біотехнології, цифровізація), зміна структури посівних площ та поголів'я худоби відповідно до ринкового попиту. Зростання попиту на органічну продукцію стимулює підприємства до переходу на органічне землеробство, що вимагає зміни агротехнологій та сертифікації.

Посилення конкуренції, поява нових каналів збуту (онлайн-платформи, прямі продажі споживачам), зростання ролі кооперації та інтеграції в агрохолдинги, зміна споживчих преференцій. Прикладом є вихід українських аграрних виробників на нові експортні ринки, що вимагає адаптації до міжнародних стандартів якості та логістики.

Реформування земельних відносин, підтримка з боку держави (субсидії, гранти, податкові пільги), розвиток аграрної науки та освіти, вдосконалення законодавства. Важливим є розуміння впливу земельної реформи на структуру власності та управління земельними ресурсами в аграрних підприємствах.

В табл. 2 зіставлено стратегії з їх реальним потенціалом адаптації. Наведено типологію стратегій за критерієм гнучкості до структурних зрушень у аграрній економіці.

Таблиця 2 – Типи стратегій розвитку аграрних підприємств за рівнем адаптації до структурних змін

Тип стратегії	Характеристика	Рівень адаптивності
Консервативна	Збереження поточних процесів	Низький
Модернізаційна	Часткове оновлення ресурсів	Середній
Інноваційно-інтегративна	Запровадження нових технологій та кооперація	Високий
Експортно-орієнтована	Орієнтація на зовнішні ринки	Змінний (залежить від кон'юнктури)

Джерело: розроблено на основі [5,7].

Ефективний інструментарій типології стратегій повинен охоплювати наступні компоненти:

1. Критерії класифікації стратегій:

- за цілями розвитку: стратегії зростання (розширення виробництва, збільшення частки ринку), стратегії стабілізації (збереження позицій, оптимізація витрат), стратегії диверсифікації (впровадження нових видів діяльності, переробка продукції), стратегії виживання (оптимізація, скорочення витрат). Підприємство, що спеціалізується на вирощуванні зернових, може обрати стратегію диверсифікації шляхом розвитку переробки зерна на борошно або виробництва біопалива.

- за джерелами конкурентної переваги: стратегії лідерства за витратами (зниження собівартості продукції шляхом оптимізації виробничих процесів, використання економії на масштабі), стратегії диференціації (створення унікальної продукції, підвищення якості, брендинг), стратегії фокусування

(концентрація на певному сегменті ринку або ніші). Прикладом стратегії диференціації може бути виробництво високоякісної молочної продукції з унікальними смаковими якостями або екологічно чистих овочів.

- за ступенем інноваційності: стратегії інноваційного розвитку (впровадження нових технологій, продуктів, методів управління), стратегії наслідування (адаптація успішних рішень конкурентів), стратегії консервативного розвитку (збереження існуючих практик). Підприємства, що впроваджують точне землеробство за допомогою GPS-технологій та дронів, реалізують стратегію інноваційного розвитку.

- за часовим горизонтом: короткострокові, середньострокові та довгострокові стратегії. Довгострокова стратегія може передбачати поступове нарощування потужностей з переробки соняшнику та вихід на міжнародні ринки олії.

- за масштабом діяльності: локальні, регіональні, національні, міжнародні стратегії.

Стратегічне управління є складною системою постановки та реалізації стратегічних цілей підприємств, прогнозування на основі навколишнього середовища та розробки методів адаптації до її змін у впливі на неї. Тому у стратегічному управлінні зазвичай використовують такі основні інструменти:

SWOT-аналіз: показує, наскільки стратегія підприємства відповідає його внутрішнім ресурсам і ринковим можливостям, і настав час переглянути висновок про слабкість або той чи інший ресурс, ту чи іншу небезпеку або загрозу. SWOT-аналіз також має стратегічне значення, якщо він інформує про те, які ресурси та можливості потрібні підприємствам у майбутньому для реагування на нові умови навколишнього середовища та забезпечення збереження задовільного прибутку, незалежно від того, чи сильні сьогоднішні підприємства.

Матриця БКГ (Бостонської консалтингової групи): інструмент для стратегічного аналізу та планування в маркетингу. Створений фундатором бостонської консалтингової групи Брюсом Д. Хендерсеном для аналізу

актуальності товарів підприємства, з їх становища над ринком щодо зростання попиту цей товар і частки ринку підприємства, обраної для аналізу. Класифікація видів діяльності підприємства за темпами зростання ринку та відносною часткою ринку, що допомагає розподілити ресурси.

PEST-аналіз (іноді званий STEP) – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (політичних), економічних (економічних), соціальних (соціальних) та технологічних (технологічних) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес.

Політика вивчається тому, що вона регулює владу, яка, у свою чергу, визначає середовище підприємства та отримання ключових ресурсів для діяльності. Основною причиною вивчення економіки є створення картини розподілу ресурсів на державному рівні, що є найважливішою умовою діяльності підприємства. Не менш важливі споживчі переваги визначаються за допомогою соціальної складової PEST-аналізу. Останній фактор – це технологічна складова. Метою досліджень вважається виявлення тенденцій технологічного розвитку, які часто є причинами змін і втрат на ринку, а також появи нових продуктів.

GAP (GapAnalysis) – аналіз розривів. Комплексне аналітичне дослідження, що вивчає невідповідності, розриви між поточним станом підприємства та бажаним. Цей аналіз також дозволяє виділити проблемні зони, що перешкоджають розвитку, і оцінити ступінь готовності до виконання переходу від поточного стану до бажаного. GEP-аналіз дозволяє максимально використовувати внутрішній потенціал підприємства (недовикористаний, прихований), максимально використовуючи зовнішні можливості

Матриця Портера (п'ять сил конкуренції): Конкурентний аналіз галузі на думку Майкла Портера допомагає визначити інтенсивність та інтенсивність конкурентних сил у галузі, знайти становище, в якому підприємство буде максимально захищене від впливу конкурентних сил та зможе впливати на них. Золоте правило теорії п'яти конкурентних сил Майкла Портера полягає в наступному: чим слабший вплив конкурентних сил, тим більше можливостей

для отримання високого прибутку в галузі. І навпаки, що вищий вплив конкурентних сил, то вища ймовірність того, що жодне підприємство зможе забезпечити високу прибутковість від капітальних вкладень. А середня рентабельність галузі визначається найбільш впливовими конкурентними силами.

Сценарне планування: розробка декількох можливих сценаріїв розвитку подій у зовнішньому середовищі та розробка стратегій для кожного з них. Це особливо важливо в умовах невизначеності, спричиненої структурними змінами.

Бенчмаркінг: порівняння показників діяльності підприємства з показниками лідерів галузі для виявлення резервів покращення.

Модель розробки продукту Ansoff (Матриця Ансоффа) (матриця продукту-ринку) – це аналітичний інструмент стратегічного управління, розроблений основоположником цієї науки Ігорем Ансоффом. Матриця Ансоффа – це поле, утворене двома осями – горизонтальна вісь «продукти компанії» (розділена на існуючі та нові) та вертикальна вісь «ринки компанії», які також розділені на існуючі та нові

В табл. 3 приведено порівняння інструментів стратегічного аналізу, акцентуючи на їх практичних перевагах і обмеженнях для аграрної сфери в умовах реформ.

Таблиця 3 – Сильні та слабкі сторони стратегічного інструментарію в умовах перебудови економіки

Елемент інструментарію	Сильні сторони	Слабкі сторони
SWOT-аналіз	Проста структура, наочність	Суб'єктивність оцінок
BSC	Багатовимірність оцінки ефективності	Складність впровадження
PEST-аналіз	Аналіз макросередовища	Низька точність прогнозів
Матриця Ансоффа	Чітке позиціонування стратегії	Не враховує специфіку аграрного виробництва

Джерело: розроблено на основі [3,8].

Інструменти реалізації та моніторингу стратегій відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного управління розвитком аграрних підприємств. До основних інструментів належать стратегічне планування, бюджетування, система ключових показників ефективності (KPI), а також сучасні інформаційно-аналітичні платформи. Вони дозволяють не лише впроваджувати обрані стратегії, а й своєчасно відстежувати результати, виявляти відхилення та оперативно коригувати дії. Ефективний моніторинг забезпечує адаптивність підприємства до змін у ринковому середовищі та підвищує стійкість до зовнішніх викликів. Інструменти реалізації та моніторингу стратегій:

- бізнес-планування – деталізація стратегічних цілей у конкретні заходи, терміни та відповідальних осіб.
- системи управління якістю (ISO) – забезпечення відповідності продукції та процесів міжнародним стандартам, що є важливим для конкурентоспроможності.
- системи управління ефективністю – встановлення ключових показників ефективності (KPI) для відстеження прогресу у реалізації стратегії.
- системи управління ризиками – ідентифікація, оцінка та мінімізація ризиків, пов'язаних з реалізацією стратегії.

Нижче представлено послідовність формування стратегій з інструментами на кожному етапі. Це дозволяє структуровано впроваджувати стратегічне управління в умовах змін.

Таблиця 4 – Етапи формування стратегічного інструментарію в аграрному секторі

Етап	Інструменти	Очікувані результати
Діагностика стану	SWOT-аналіз, PEST-аналіз	Виявлення слабких і сильних сторін
Вибір стратегії	Метод матриці Ансоффа	Узгодження з зовнішніми умовами
Реалізація	KPI, бюджетування	Контроль виконання
Оцінка ефективності	ROI, BSC	Коригування стратегії

Джерело: розроблено на основі [7-9].

Сьогодні Україна переживає етап глибокої структурної перебудови економіки, зумовленої:

- військовими діями та втратою територій;
- необхідністю модернізації виробничих потужностей;
- переходом до євроінтеграційних стандартів;
- посиленням ролі інновацій і технологій;
- зміною структури експорту та імпорту.

Ці зміни змушують аграрні підприємства переглядати свої стратегії, переходити на нові моделі бізнесу, вести активну політику адаптації та диверсифікації.

Формування стратегії розвитку аграрних підприємств має ґрунтуватися на комплексному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища. Типологія стратегій дозволить виокремити переважні напрямки розвитку та вибрати оптимальну модель поведінки підприємства в нових економічних умовах. Ефективне використання інструментарію стратегічного аналізу забезпечить конкурентоспроможність, стійкість і здатність до інновацій.

Висновки. Ефективний інструментарій типології стратегій розвитку аграрних підприємств в умовах структурної перебудови економіки є багатограним і вимагає комплексного підходу. Він повинен базуватися на глибокому розумінні специфіки аграрного сектору, динаміки зовнішнього середовища та мати чітко визначені критерії класифікації, методи аналізу та інструменти реалізації. Такий інструментарій дозволяє аграрним підприємствам не лише адаптуватися до змін, але й формувати власні конкурентні переваги та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на удосконалення критеріїв типологізації стратегічного вибору, розробку цифрових та аналітичних інструментів підтримки прийняття рішень, а також на вивчення регіональних відмінностей у структурі стратегічного управління аграрними підприємствами.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Bukaa S., Tkachuk V., Kondratiuk V., Tonkha O., Slobodyanyuk N. Prospects for agribusiness in Ukraine over the next 5 years. *International Journal of Environmental Studies*, 2022. 80(2). P. 291–298.
2. Huk K., Zeynalov A. Regional Disparities and Economic Growth in Ukraine, 2022. URL: https://arxiv.org/abs/2211.05666?utm_source
3. Tomashuk I., Koliadenko S., Burdiak M. The Impact of Digital Innovations on the Development of Agricultural Business. *Baltic Journal of Economic Studies*, 2025. 11(1). P. 361–375.
4. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, 1980.
5. Безпалій Ю.М., Костюк О.В. Стратегія розвитку аграрних підприємств в умовах реформування аграрного ринку. *Економіка АПК*, 2021. № 6. С. 12–18.
6. Ковтун В. Інноваційні впровадження і стратегічне управління розвитку аграрних підприємств. Сучасні технології комерційної діяльності і логістики : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 21–22 трав. 2020 р., м. Київ . Електрон. текст. дані. Київ : КНЕУ, 2020. С. 71–73.
7. Ковтун В. А. Інноваційна стратегія розвитку аграрних підприємств. *Фінансовий простір*, 2020. 3(39). с. 145–153.
8. Михальчук О. В. Методи та інструментарій діагностики та оцінки стратегій та стратегічних альтернатив аграрних підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*, 2024. № 4 (53). С.54–67.
9. Турбовець С.Б. Системи розвитку аграрних підприємств як інструментарій формування економіки інноваційного типу. *Журнал стратегічних економічних досліджень*, 2024. 3(20). С.125–139.
10. Мельник Л. Г. Основи стійкого розвитку: навчальний посібник. Суми : ВТД «Університетська книга», 2005. 654 с.
11. Писаренко В. В., Дем'яненко Н. В., Назаренко Є. О. Формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. *Економіка і суспільство*, 2018. № 18. С. 515–522.
12. Прокопишин О., Полегенька М., Жидовська Н. Інноваційні стратегії розвитку агробізнесу України в післявоєнний період. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія Економіка АПК*, 2023. (30). С.33–37. URL: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.033>
13. Шацька З. Я., Шацька М. С. Стратегія інтеграційного розвитку підприємницьких структур агропромислового сектору. *Агросвіт*, 2023. № 15. С. 58–62.
14. Жегус О., Давиденко, В. Стратегічні імперативи інноваційного розвитку аграрного сектору України як основи його резильєнтності. *Економіка та суспільство*, 2024. (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-23>
15. Зоря О. П. Теоретико-методологічні засади формування стратегії розвитку аграрних підприємств. *Інфраструктура ринку*, 2019. № 33. С. 171–177.

REFERENCES:

1. Bukaa S., Tkachuk V., Kondratiuk V., Tonkha O., Slobodyanyuk N. Prospects for agribusiness in Ukraine over the next 5 years. *International Journal of Environmental Studies*, 2022. 80(2). R. 291–298.
2. Huk K., Zeynalov A. Regional Disparities and Economic Growth in Ukraine, 2022. URL: https://arxiv.org/abs/2211.05666?utm_source

3. Tomashuk I., Koliadenko S., Burdiak M. The Impact of Digital Innovations on the Development of Agricultural Business. *Baltic Journal of Economic Studies*, 2025. 11(1). R. 361–375.
4. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, 1980.
5. Bezpalii Yu.M., Kostiuk O.V. Stratehiia rozvytku ahrarnykh pidpriemstv v umovakh reformuvannia ahrarnoho rynku. *Ekonomika APK*, 2021. № 6. S. 12–18.
6. Kovtun V. Innovatsiini vprovadzhennia i stratehichne upravlinnia rozvytku ahrarnykh pidpriemstv . Suchasni tekhnolohii komertsii noi diialnosti i lohistyky : zb. materialiv Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf., 21–22 trav. 2020 r., m. Kyiv . Elektron. tekst. dani. Kyiv : KNEU, 2020. S. 71–73.
7. Kovtun V. A. Innovatsiina stratehiia rozvytku ahrarnykh pidpriemstv. *Finansovyi prostir*, 2020. 3(39). s. 145–153.
8. Mykhalchuk O. V. Metody ta instrumentarii diahnostyky ta otsinky stratehii ta stratehichnykh alternatyv ahrarnykh pidpriemstv. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)*, 2024. № 4 (53). S.54–67.
9. Turbovets S. B. Systemy rozvytku ahrarnykh pidpriemstv yak instrumentarii formuvannia ekonomiky innovatsiinoho typu. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*, 2024. 3(20). S.125–139.
10. Melnyk L. H. Osnovy stiikoho rozvytku: navchalnyi posibnyk. Sumy : VTD «Universytetska knyha», 2005. 654 s.
11. Pysarenko V. V., Demianenko N. V., Nazarenko Ye. O. Formuvannia stratehii rozvytku silskohospodarskoho pidpriemstva. *Ekonomika i suspilstvo*, 2018. № 18. S. 515–522.
12. Prokopyshyn O., Polehenka M., Zhydovska N. Innovatsiini stratehii rozvytku ahrobiznesu Ukrainy v pisliavoiennyi period. *Visnyk Lvivskoho natsionalnoho universytetu pryrodokorystuvannia. Seriia Ekonomika APK*, 2023. (30). S .33–37. URL: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.033>
13. Shatska Z. Ya., Shatska M. S. Stratehiia intehtatsiinoho rozvytku pidpriemnytskykh struktur ahropromyslovoho sektoru. *Ahrosvit*, 2023. № 15. S. 58–62.
14. Zhehus O., Davydenko, V. Stratehichni imperatyvy innovatsiinoho rozvytku ahrarnoho sektoru Ukrainy yak osnovy yoho rezylentnosti. *Ekonomika ta suspilstvo*, 2024. (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-23>
15. Zoria O. P. Teoretyko-metodolohichni zasady formuvannia stratehii rozvytku ahrarnykh pidpriemstv. *Infrastruktura rynku*, 2019. № 33. S. 171–177.

Стаття надійшла до редакції: 12.08.2025; рецензування: 20.08.2025; прийнята до публікації 03.09.2025. Автори прочитали и дали згоду рукопису. The article was submitted on 12.08.2025; revised on 20.08.2025; and accepted for publication on 03.09.2025. The authors read and approved the final version of the manuscript.