

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ АГРАРНИХ НАУК УКРАЇНИ

**ІНСТИТУТ ТВАРИННИЦТВА
НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ АГРАРНИХ НАУК УКРАЇНИ**

КАЛІНІЧЕНКО СЕРГІЙ МИКОЛАЙОВИЧ

УДК 338.432:005.21:330.131.5 (043)

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ
АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, ПРАКТИКА**

08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Реферат
дисертації на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук

Харків – 2025

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Інституті тваринництва Національної академії аграрних наук України.

Науковий консультант: доктор економічних наук, професор
КРАСНОРУЦЬКИЙ Олексій Олександрович,
в.о. директора Інституту тваринництва Національної академії аграрних наук України.

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор,
академік НААН
ЛУПЕНКО Юрій Олексійович,
директор Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки» Національної академії аграрних наук України;

доктор економічних наук, професор
ІГНАТЕНКО Микола Миколайович,
завідувач кафедри економіки Університету Григорія Сковороди в Переяславі;

доктор економічних наук, професор
ЯЦІВ Ігор Богданович, професор кафедри підприємництва та торгівлі, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С.З. Гжицького.

Захист відбудеться «26» грудня 2025 р. о 10⁰⁰ годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 65.356.02 в Інституті тваринництва Національної академії аграрних наук України за адресою: 61026, м. Харків, вул. Тваринників, 1-А, конференц-зал.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Інституту тваринництва Національної академії аграрних наук України за адресою: 61026, м. Харків, вул. Тваринників, 1-А, читальний зал.

Автореферат розісланий «26» листопада 2025 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради

Смігунова О.В.

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. На сучасному етапі трансформації аграрного сектору України питання стратегічного управління набуває визначального значення, оскільки здатність підприємств адаптуватися до економічних потрясінь, воєнних ризиків та нестабільності ресурсного середовища безпосередньо залежить від рівня усвідомленого, науково обґрунтованого та системно вибудованого управління розвитком. Зростаюча конкуренція, волатильність світових аграрних ринків, ускладнення логістичних ланцюгів, зміна споживчих переваг та необхідність переходу до більш екологічних та технологічних моделей виробництва вимагають переходу від тактичних рішень до стратегічно орієнтованих управлінських моделей.

В умовах воєнного стану та посткризового відновлення саме аграрний сектор став опорою економічної стабільності держави, водночас його ресурсні можливості зазнали суттєвого виснаження, що висвітлило обмеженість традиційних підходів до управління. Виникає потреба у переосмисленні функціональної структури аграрних підприємств, упорядкуванні взаємодії ресурсних, управлінських та виробничих компонентів, а також у переході до стратегічного планування, заснованого на оцінюванні потенціалу, ризиків, ринкових трендів та інноваційних можливостей.

Складність досліджуваної проблематики поглиблюється тим, що в Україні відсутня комплексна концепція стратегічного управління розвитком аграрних підприємств, яка б поєднувала теоретичні засади, методологію оцінювання потенціалу та інструментарію підвищення стійкості та ефективності діяльності. Теоретико-методологічна невизначеність та фрагментарність підходів не дозволяють сформулювати єдину модель управління, здатну забезпечити цілісну реалізацію економічного потенціалу аграрної сфери, інтеграцію у глобальні ланцюги доданої вартості та формування довгострокової конкурентоспроможності.

Наукове опрацювання стратегічного управління розвитком аграрних підприємств із поєднанням теоретичних засад, методології оцінювання їх спроможностей та практичних механізмів реалізації набуває особливої значущості, оскільки забезпечує подолання системних обмежень, формування адаптивної моделі господарювання та посилення ефективності функціонування аграрного сектору в умовах нестабільності, глобальної конкуренції та структурних змін.

Методологічний базис дослідження було обґрунтовано на основі фундаментальних науково-прикладних розробок щодо формування, оцінювання та стратегічного використання економічного потенціалу аграрних підприємств. Теоретична основа побудови структурної моделі економічного потенціалу аграрного підприємства ґрунтується на працях відомих вітчизняних і зарубіжних учених у галузі аграрної економіки, стратегічного менеджменту та ресурсної теорії підприємства, серед яких І. Ф. Баланюк, О. М. Бородіна, П. І. Гайдуцький, А. С. Даниленко, І. Г. Кириленко, Ю. О. Лупенко, П. Т. Саблук, О. М. Шпичак, В. Я. Месель-Веселяк, М. Г. Чумаченко, М. Й. Малік, М. М. Ігнатенко, М. М. Федоров, А. М. Третяк, І. Б. Яців, а також Джей Барні, Майкл Портер, Пітер Друкер.

У контексті стратегічного управління та розвитку економічного потенціалу використано положення сучасних теорій стратегічних ресурсів, динамічних здібностей та стратегічної гнучкості, що відображені у працях Р. Аміта, К. Цотта, Д. Тіса, Р. Каплана, Д. Нортон, І. Ансоффа, Г. Мінцберга, Г. Гамела, К. Прахалада. Методологічні засади формування стратегічних механізмів, діагностики та моделювання процесів відтворення потенціалу спираються на розробки у сфері системного аналізу, економічної динаміки та когнітивного моделювання, представлені у роботах Джея Форрестера, Пітера Сенге, Джона Стермена, а також українських учених, серед яких О. Є. Гудзинський, В. І. Пономаренко, О. Ф. Балацький, В. М. Геєць.

Дослідження маркетингово-збутових стратегій та цифрової трансформації аграрних підприємств ґрунтується на працях Філіпа Котлера, Кевіна Келлера, Девіда Роджерса, Дейва Чаффі, а також на сучасних роботах щодо цифровізації аграрного виробництва та розвитку AgTech, представлених Й. Вольфертом, С. Ловенберг-ДеБуром, М. Хейфецем, А. Литвином. Вивчення інтеграційних механізмів та процесів концентрації капіталу спирається на аналітичні підходи М. Фрімена, О. Нів'євського, Д. Гудзя та інших дослідників.

Попри значний обсяг наукових напрацювань, вирішення проблеми стратегічного управління економічним потенціалом аграрних підприємств залишається недостатньо розробленим, а висока динамічність зовнішнього середовища зумовлює потребу у подальшому теоретичному, методологічному та прикладному опрацюванні механізмів формування, мобілізації та розвитку економічного потенціалу з урахуванням актуальних викликів і специфіки функціонування аграрного сектору.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дослідження, представлене в дисертаційній роботі, є складовою науково-дослідної роботи Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка за темами «Організаційно-економічні та технологічні засади підвищення ефективності виробництва і реалізації продукції в умовах формування інноваційної моделі розвитку агропромислового виробництва» (номер державної реєстрації 0111U005203, 2011-2015 рр.) та «Механізми підвищення конкурентоспроможності, розвитку економічного та виробничо-технологічного потенціалу суб'єктів агропромислового виробництва» (номер державної реєстрації 0116U003477, 2016-2020 рр.), а також науково-дослідної теми Інституту тваринництва Національної академії аграрних наук України «Ідентифікувати сценарії та процедури відновлення виробничо-технологічного, агроекологічного та інноваційно-інвестиційного потенціалу молочного скотарства на деокупованих територіях» (номер державної реєстрації 0124U001624, 2024-2025 рр.). У межах вказаних тем автором розроблено архітектоніку механізмів стратегічного управління економічним потенціалом аграрних підприємств, спрямованих на підвищення їх ефективності, стійкості та здатності до адаптивного розвитку в сучасних соціально-економічних умовах.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертації є наукове обґрунтування теоретичних засад, розроблення методології оцінювання та формування практичних механізмів стратегічного управління економічним потенціалом аг-

рарних підприємств, спрямованих на підвищення їх ефективності, стійкості та здатності до адаптивного розвитку в умовах посткризової трансформації та глобальних викликів.

Досягнення цієї мети обумовило необхідність формулювання та вирішення комплексу таких завдань:

- дослідити зміст стратегічного управління аграрними підприємствами та розкрити його значення як системоутворювального чинника довгострокової адаптивності, конкурентоспроможності й результативності аграрного виробництва;

- систематизувати структурну конфігурацію економічного потенціалу аграрного підприємства, визначивши взаємозумовленість його компонентів і логіку їхнього впливу на економічні результати діяльності;

- обґрунтувати архітектуру механізмів стратегічного управління мобілізацією та розвитком економічного потенціалу аграрного підприємства як багаторівневої системи взаємодії функціональних підсистем;

- формалізувати казуальні зв'язки між стратегічними орієнтирами розвитку аграрних підприємств та процесами відтворення компонентів їх економічного потенціалу, застосовуючи інструментарій системного аналізу;

- розробити типологію стратегій розвитку аграрних підприємств в контексті динаміки трансформацій економічного потенціалу та визначити стратегічні пріоритети їх реалізації;

- визначити методологічні принципи побудови систем стратегічного менеджменту аграрних підприємств та дослідити методи оцінювання результативності їх функціонування з позицій ефективності та стійкості розвитку;

- проаналізувати форми концентрації капіталу та механізми реалізації економічних інтересів аграрних підприємств у середовищі ринкової конкуренції та ресурсної нестабільності;

- виявити структурно-динамічні закономірності економічної ефективності виробничо-комерційної діяльності аграрних підприємств та окреслити ключові тренди їх еволюції;

- обґрунтувати ресурсні аспекти формування, мобілізації та відтворення економічного потенціалу аграрних підприємств з позицій його стійкості, інноваційності та оптимальності використання;

- дослідити маркетингово-збутові механізми забезпечення результативності основної діяльності аграрних підприємств та визначити їхню роль у підвищенні рівня економічної ефективності;

- визначити ресурсно-технологічні вектори модернізації та посилення конкурентоспроможності аграрних підприємств у контексті впровадження інновацій, цифровізації та енергоефективності виробництва;

– проаналізувати інтеграційні механізми концентрації виробничого капіталу аграрних підприємств як основу для формування синергетичних ефектів та економії на масштабі;

– сформулювати інструментарій стратегічного управління аграрними підприємствами, здатний забезпечити узгодження управлінських рішень з зовнішніми викликами та внутрішнім потенціалом розвитку;

– ідентифікувати можливості підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств на основі методів стратегічної діагностики, ресурсного аналізу та оцінювання резервів зростання;

– обґрунтувати напрями створення, впровадження та вдосконалення систем стратегічного управління аграрними підприємствами, орієнтованих на довгострокову стійкість і результативність функціонування.

Об'єктом дослідження є економічний потенціал аграрних підприємств як цілісна система ресурсів, компетенцій та можливостей їх розвитку в сучасних умовах.

Предмет дослідження складають концептуальні підходи, принципи й методи стратегічного управління економічним потенціалом аграрних підприємств у коротко- та довгостроковій перспективі.

Методи дослідження. У дослідженні застосовано взаємодоповнюючу систему теоретичних, аналітичних методів і методів моделювання, зокрема *метод критичного аналізу літератури, порівняльно-історичний аналіз та абстрагування* – для формування теоретико-методологічних засад; *системний метод, структурно-функціональний аналіз, ресурсний, функціональний та інституціональний методи* – для розкриття сутності та структури економічного потенціалу й побудови методології стратегічної діагностики; *логіко-структурне моделювання, матричний метод, метод системної динаміки, когнітивне моделювання та сценарне прогнозування* – для формалізації казуальних зв'язків, моделювання стратегічних впливів і розроблення сценаріїв розвитку; *SWOT-аналіз, GAP-аналіз, індикаторний метод, експертні оцінки та економетричне моделювання* – для проведення стратегічної діагностики та оцінювання параметрів економічного потенціалу; *економіко-статистичний аналіз, трендове моделювання, економічне моделювання й аналіз транзакційних витрат* – для дослідження тенденцій розвитку, оцінки впливу стратегічних рішень і виявлення закономірностей у динаміці аграрного сектору; *класифікаційний метод, типологізація, аналіз синергії та аналіз чутливості* – для систематизації інтеграційних механізмів, оцінювання їх ефектів і визначення стійкості стратегічного управління в умовах VUCA-середовища.

Інформаційна база дослідження охоплює нормативно-правові акти України, стратегічні документи державної політики у сфері аграрного розвитку, офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України, Євростату, ФАО, Світового банку та OECD, а також аналітичні звіти профільних міністерств і міжнародних організацій. Використані джерела забезпечують можливість всебічно охарактеризувати тенденції трансформації аграрного сектору, проаналізувати параметри формування та відтворення економічного потенціалу

і простежити залежність його розвитку від інституційних, технологічних та макроекономічних чинників.

Теоретичне підґрунтя дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних науковців у сферах стратегічного управління, ресурсного потенціалу, інституційної економіки та розвитку аграрного виробництва, що дозволяє сформувати методологічну базу інтерпретації досліджуваних процесів. Залучення сучасних наукових підходів забезпечує можливість системно відтворити логіку стратегічного управління економічним потенціалом аграрних підприємств, узгодити теоретичні положення з реальними параметрами функціонування аграрної сфери та обґрунтувати напрямки подальших аналітичних і прикладних рішень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в отриманні нового розв'язання комплексної наукової проблеми стратегічного управління економічним потенціалом аграрних підприємств, що передбачає формування теоретико-методологічних і прикладних засад забезпечення його стійкого розвитку та ефективного функціонування в умовах трансформацій сучасного економічного середовища. Основними винесеними на захист науковими положеннями є такі:

вперше:

- розроблено та теоретично обґрунтовано архітектуру стратегічного управління мобілізацією та розвитком економічного потенціалу аграрного підприємства, що відрізняється від існуючих підходів цілісною структурно-функціональною побудовою, яка охоплює шість взаємопов'язаних рівнів (цільовий, принципівий, функціональний, структурний, інструментальний та оцінно-коригувальний) та представляє собою динамічну систему стратегічного управління, здатну до саморегулювання та адаптації в умовах багатофакторної невизначеності, що зумовлюється ринковими, кліматичними, технологічними, інституційними та безпековими трансформаціями аграрного сектору;

- формалізовано казуальні зв'язки між стратегіями розвитку аграрних підприємств і процесами відтворення їх економічного потенціалу шляхом застосування комплексного методологічного підходу, що охоплює логіко-структурне, матричне, системно-аналітичне, динамічне та когнітивне моделювання, забезпечивши перехід від якісного опису взаємозалежностей до побудови структурних і кількісних моделей, здатних слугувати діагностичним і прогностичним інструментом стратегічного управління в аграрному секторі;

- запропоновано цілісний науково-методичний підхід до стратегічного управління економічним потенціалом аграрних підприємств, у межах якого маркетингова діяльність переорієнтовується з виробничо-продуктової парадигми на клієнтоцентричну модель, інтегровану з цифровими інструментами збору та аналітичної обробки даних, що забезпечує формування маркетингово-збутової стратегії на основі цифрової сегментації споживачів, проектування маршрутів їх взаємодії з підприємством та оцінювання впливу маркетингових рішень на структурні елементи економічного потенціалу; підхід охоплює застосування мультиканальних і омніканальних моделей збуту, які забезпечують зниження транзакційних витрат, розширення ринкової присутності та формування сталих

конкурентних переваг, що комплексно підсилюють економічний потенціал аграрних підприємств у умовах цифрової трансформації;

- адаптивну стратегію управління зерновим підприємством як інтегровану управлінську модель, орієнтовану на забезпечення стійкої ефективності в умовах високої турбулентності VUCA-середовища, у якій цілі розвитку, інструменти реалізації, завдання, ресурси, механізми контролю та коригування й очікувані результати подані не як окремі елементи, а як взаємопов'язані компоненти єдиної системи управління, здатної оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища;

удосконалено:

- сутнісне наповнення та економічний зміст категорії «стратегічне управління аграрними підприємствами», як системного, цілеспрямованого та довгострокового процесу формування управлінських рішень в умовах високої динаміки зовнішнього середовища, з урахуванням галузевої специфіки, ресурсних обмежень та трансформаційних викликів, що, на відміну від усталеного підходу, розглядається не лише як процес реалізації окремих управлінських функцій, а як інтегрована система довгострокового цілепокладання, адаптації до зовнішнього середовища та формування стійких конкурентних переваг в умовах трансформаційних змін аграрного сектору;

- методичний інструментарій стратегічної діагностики економічного потенціалу аграрних підприємств шляхом розроблення багаторівневого алгоритму, який об'єднує різнотипні діагностичні підходи в єдиний структурно-методологічний контур і забезпечує логічну послідовність етапів від формулювання стратегічних цілей до розробки управлінських рішень, а його впровадження гарантує цілісність, відтворюваність і практичну результативність діагностичного процесу, підвищує ефективність стратегічного управління та адаптаційні можливості аграрного бізнесу в умовах змінного зовнішнього середовища;

- науково-методичний підхід до модернізації виробничих процесів аграрних підприємств шляхом обґрунтування переходу від фрагментарних технологічних рішень до цілісної інтелектуалізованої ресурсно-технологічної моделі, інтегрованої з принципами smart-farming і циркулярної економіки; уточнено механізм формування ефекту «подвійного потенціалу», що поєднує ресурсозбереження з одночасним підвищенням продуктивності та розширенням товарної лінійки за рахунок біотехнологічної переробки відходів;

- практичні підходи до сценарного планування в стратегічному управлінні аграрним підприємством, що функціонує в умовах підвищеної мінливості зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсних обмежень, шляхом деталізації моделі застосування сценарного підходу, у межах якої адаптивна реалізація стратегічних ініціатив здійснюється відповідно до трьох типів сценаріїв — оптимістичного, базового та песимістичного, кожен із яких визначає специфічну управлінську поведінку підприємства та відповідний набір стратегічних можливостей;

набуло подальшого розвитку:

- обґрунтування структури економічного потенціалу аграрних підприємств, яка, на відміну від існуючих підходів, трактується як багаторівнева інтегрована система взаємопов'язаних ресурсного, технологічного, управлінського, інноваційно-інвестиційного, логістичного, маркетингового та адаптивно-екологічного потенціалів і розкривається через взаємодію зовнішніх та внутрішніх чинників впливу й роль у забезпеченні стійкого функціонування аграрних підприємств в умовах динамічних трансформацій, що дозволяє розглядати економічний потенціал не як суму ресурсів і можливостей, а як цілісний механізм стратегічного розвитку, зорієнтований на інноваційність, екологічну безпеку та формування довгострокових конкурентних переваг;

- науково-методологічне забезпечення стратегічної діагностики економічного потенціалу аграрних підприємств обґрунтовано через комплексний підхід до його оцінювання, що поєднує аналіз ресурсної забезпеченості, фінансової стійкості, інноваційної здатності, організаційно-управлінської ефективності та стратегічної гнучкості з урахуванням об'єктної специфіки аграрного виробництва і логіки діагностичного процесу, забезпечуючи цілісне бачення потенціалу підприємства, формування його стратегічного профілю та створення аналітичної основи для прийняття ефективних управлінських рішень у сфері стратегічного менеджменту;

- уявлення про структуру стратегічного менеджменту аграрного підприємства, сформоване на основі системного підходу з урахуванням галузевої специфіки та узагальнення моделі, що охоплює п'ять функціонально взаємопов'язаних блоків - аналітично-діагностичний, стратегічного формування, організаційно-управлінський, реалізаційний і контрольно-оцінювальний, кожен з яких виконує чітко окреслену функцію в єдиному управлінському контурі та забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства;

- обґрунтування системи принципів стратегічного управління в аграрному секторі як методологічної основи формування цілісної й інтеропераційної управлінської парадигми, де інтеграція принципів цілеспрямованості, системності, адаптивності, наукової обґрунтованості, інноваційності, економічної ефективності, соціальної відповідальності, екологічної сталості, інформаційної відкритості та цифрової інтеграції забезпечує формування структурно узгодженої та функціонально адаптивної моделі стратегічного управління, здатної підтримувати інноваційно орієнтовану траєкторію розвитку та довгострокову стійкість аграрних підприємств за умов підвищеної волатильності зовнішнього середовища;

- розкриття принципів формування та застосування інтеграційних механізмів як ключового інструмента стратегічного управління економічним потенціалом аграрних підприємств через уточнення їх класифікації, що охоплює інституційні, організаційні, фінансово-інвестиційні та цифрові форми взаємодії, включно з віртуальними кооперативами, краудфандинговими інвестиційними спільнотами та блокчейн-платформами, та поглиблення трактування інтеграції як процесу концентрації виробничого капіталу шляхом оптимізації виробничих ланцюгів, масштабування інфраструктурних рішень та формування інноваційних екосистем;

- управлінську парадигму стратегічного розвитку аграрних підприємств шляхом поєднання традиційного інструментарію стратегічного аналізу, планування, комунікації, контролю та управління персоналом із новітніми цифровими технологіями, де інтеграція класичних методів (SWOT, PEST, BCG, KPI) з інноваційними інструментами цифрового управління (data mining, предиктивна аналітика, Big Data, AI-advisors, цифрові twin-моделі, дашборди реального часу, AR/VR-комунікації) забезпечує формування якісно нового інструментарію стратегічного управління для аграрного сектору.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні та методичні положення дисертації доведено до рівня конкретних методичних рекомендацій щодо впровадження положень стратегічного управління економічним потенціалом аграрних підприємств.

Результати дисертації, висновки та рекомендації, що містяться у роботі, схвалені та використовуються у практичній діяльності ТОВ «Агрофірма імені Гагаріна» Чугуївського району Харківської області (довідка № 18 від 20.08.2025 р.), ТОВ «Українська агроінвестиційна компанія» Харківської області (довідка № 11 від 16.09.2025 р.), СТОВ «Надія» Харківської області (довідка № 11 від 12.08.2025 р.), ТОВ «Імідж» Харківської області (довідка № 292 від 11.09.2025 р.), ГО «Інститут економічних та еколого-енергетичних досліджень» (довідка № 160 від 04.09.2025 р.), ГО «Інститут соціально-економічних інновацій», м. Одеса (довідка № 12 від 17.09.2025 р.), «Регіональний фонд підтримки підприємництва у Миколаївській області» (довідка № 1-17/13 від 05.08.2025 р.), а також у навчальному процесі під час підготовки здобувачів ступеня доктора філософії в Інституті тваринництва Національної академії аграрних наук України (довідка № 332-01/а від 12.09.2025 р.). Зазначені довідки підтверджують практичну цінність отриманих наукових результатів та їх доцільність бути впровадженими в поточну діяльність зазначених суб'єктів господарювання.

Особистий внесок здобувача. Дисертаційне дослідження є самостійною науковою працею, у межах якої сформовано й обґрунтовано нові результати щодо стратегічного управління економічним потенціалом аграрних підприємств, що в сукупності забезпечують розв'язання важливого наукового завдання розроблення концептуально-методологічних засад формування та реалізації стратегій розвитку економічного потенціалу в умовах сучасних трансформацій аграрного сектору. Отримані положення пройшли апробацію на матеріалах діяльності аграрних підприємств, підтвердили практичну релевантність запропонованих підходів та знайшли відображення в опублікованих наукових працях автора. Внесок здобувача у колективні дослідження чітко ідентифіковано в переліку основних наукових публікацій за темою дисертації.

Апробація результатів дисертації. Про основні теоретико-методологічні положення і результати дослідження автор доповідав на міжнародних та вітчизняних науково-практичних конференціях та симпозіумах, зокрема: ІХ Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференції (м. Полтава, 2024), Всеукраїнська науково-практична конференція «Сучасні тенденції та розвиток соціально-економічних систем» (м. Харків, 2024), VIII Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні технології розвитку людини в інтегрованому

суспільстві в умовах воєнного стану» (м. Миколаїв, 2024), IV Всеукраїнські науково-практична конференція (м. Миколаїв, 2024), IX Міжнародна науково-практична конференція «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 2025), Міжнародна науково-практична конференція "Сучасний маркетинг: стратегічне управління та інноваційний розвиток": до 90-річчя заснування ХНТУСГ (м. Харків, 2020 р.), II Міжнародна науково-практична конференція «Управління розвитком соціально-економічних систем» (11-12 квітня 2019 р. Харків); XV Міжнародний форум молоді «Молодь і сільськогосподарська техніка у XXI сторіччі» (м. Харків 2019 р.); IV Міжнародна науково-практична конференція «Економічне зростання: стратегії, напрями і пріоритети» (м. Запоріжжя: ГО «СІЕУ», 2018); Круглий стіл «Економічні детермінанти розвитку сільськогосподарських підприємств України» (м. Харків, 2018 р.), VIII Міжнародна науково-практична конференція «Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи» (м. Харків, 2017 р.), International Scientific Conference «The Modern Trends in the Development of Business Social Responsibility» (Лісабон, Португалія, 2017 р.).

Публікації. Основні положення дисертації опубліковано у 41 науковій праці загальним обсягом 24,16 ум.-друк. арк., з яких автору безпосередньо належить 19,158 ум.-друк. арк., 23 одноосібні, зокрема: 25 статей у вітчизняних наукових фахових виданнях з економічних наук, 5 статей у зарубіжних наукових періодичних виданнях, які індексуються у міжнародних наукометричних базах Scopus та Web of Science, а також 11 публікацій в інших виданнях.

Обсяг і структура роботи. Дисертація складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел та двох додатків. Загальний обсяг дослідження становить 445 сторінок, з них 365 сторінок основного тексту. Робота містить 44 таблиці та 21 рисунок. Список використаних джерел налічує 443 найменувань.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У першому розділі «Теоретичні засади стратегічного управління аграрних підприємств та реалізації їх економічного потенціалу» розглянуто економічний зміст стратегічного управління аграрними підприємствами як системи довгострокового цілепокладання та адаптивного ресурсного забезпечення, досліджено структуру їх економічного потенціалу з акцентом на взаємозв'язок ресурсних, технологічних та управлінських компонентів, а також обґрунтовано архітектуру механізмів стратегічного управління мобілізацією та розвитком економічного потенціалу в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Стратегічне управління - це цілісна система теоретичних положень, управлінських рішень і практичних дій, спрямованих на довгостроковий розвиток підприємства, що базується на цільовому, системному, ситуаційному та інтегральному підходах і забезпечує узгодження стратегічних цілей із внутрішнім потенціалом підприємства та умовами зовнішнього середовища шляхом формування, реалізації, моніторингу й коригування стратегічного набору.

Сутність концепції стратегічного управління постійно змінювалось під впливом еволюції та економічного розвитку суспільства. На початку XXI сто-

ліття стратегічне управління вступило в нову фазу розвитку, що зумовлена зростаючою технологічною складністю, глобалізацією ринків, посиленням соціального контролю з боку суспільства та збільшенням частоти зовнішніх шоків - економічних, екологічних, політичних і пандемічних. В сучасному трактуванні стратегічне управління виконує такі ключові економічні функції: ресурсно-координаційну, що передбачає оптимізацію розподілу ресурсів у стратегічному горизонті; адаптаційну, яка забезпечує гнучке реагування на зміни в макро- та мікросередовищі; інтегративну, що поєднує інтереси внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів; вартостісно-орієнтовану, яка спрямована на забезпечення довгострокового зростання економічної цінності підприємства.

Ефективність стратегічного управління в аграрному секторі, як зазначають дослідники, зумовлюється не лише наявністю цілісної стратегії та операційного плану її реалізації, але й якістю процесу ухвалення управлінських рішень, здатністю до гнучкої адаптації в умовах змін та ефективною мобілізацією внутрішніх і зовнішніх ресурсів. З огляду на це, стратегічне управління аграрними підприємствами має розглядатися як багаторівневий динамічний процес, що охоплює як мікроекономічний (в межах окремих підприємств), так і макроекономічний (на рівні регіонів і держави) виміри управління.

Прогностичне уявлення про спроможність суб'єкта до розвитку, включаючи ресурсну забезпеченість, інноваційний потенціал, рівень управлінських компетенцій та адаптивність до зовнішніх викликів дозволяє сформулювати аналіз економічного потенціалу. Потенціал, як і будь-яке складне економічне утворення, має системну природу, що означає, що він не є простою сумою окремих ресурсів або факторів виробництва, а формується у результаті їх взаємодії, взаємодоповнення та синергії. Згідно із законом цілісності економічних систем економічний потенціал необхідно розглядати як динамічну, нелінійну систему з багаторівневою структурою та ієрархією.

Структура економічного потенціалу постає як багатовимірною та комплексною системою, яка визначається сукупністю взаємопов'язаних соціально-економічних критеріїв, що охоплюють як матеріальні (ресурсні, інфраструктурні, фінансові), так і нематеріальні (інституційні, управлінські, інноваційні, інформаційні) компоненти потенціалу, а також показники, що характеризують ефективність їх використання в умовах динамічного зовнішнього середовища.

На нашу думку, економічний потенціал підприємства - це інтегрована характеристика ресурсних можливостей, компетенцій та здатності підприємства мобілізувати і трансформувати наявні й приховані резерви у реальні результати, що забезпечують його стійке функціонування, розвиток і підвищення конкурентоспроможності в умовах дії зовнішніх та внутрішніх факторів.

Економічний потенціал аграрного підприємства - це не статичний набір ресурсів, а динамічна, відкрита система, що формується під впливом внутрішніх резервів розвитку, галузевих закономірностей і зовнішніх викликів, а його ефективне формування та реалізація забезпечують не лише економічну результативність окремого підприємства, а й сприяють розвитку сільських територій, зміцненню продовольчої безпеки держави та розширенню експортного потенціалу аграрного сектору.

На основі проведених досліджень доцільно розглядати структуру економічного потенціалу аграрних підприємств як комплексну систему взаємо-

пов'язаних складових, кожна з яких відіграє визначальну роль у забезпеченні сталого функціонування та розвитку суб'єктів аграрного сектору (рис. 1).

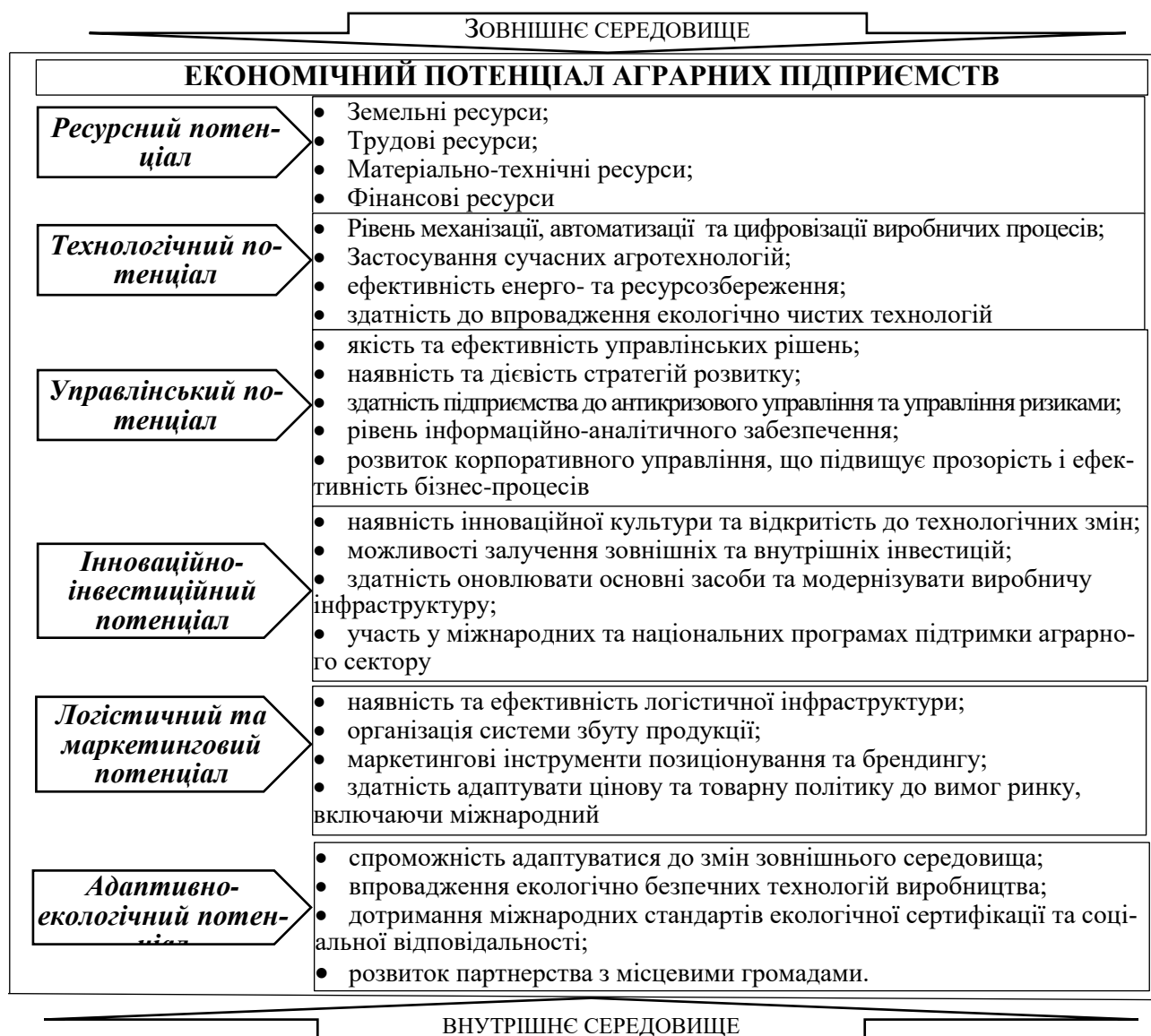


Рис. 1. Структура економічного потенціалу аграрних підприємств

Формування та реалізація кожного з перелічених елементів значною мірою зумовлюється впливом як зовнішнього (економічного, правового, соціального, екологічного), так і внутрішнього (організаційного, кадрового, технологічного) середовища, що потребує системного підходу до управління економічним потенціалом аграрних підприємств у сучасних умовах.

З огляду на необхідність досягнення ефекту синергії, коли результат діяльності системи перевищує суму ефектів її окремих частин, оптимізація структури економічного потенціалу повинна мати системний та послідовний характер. За таких умов доцільно виокремити п'ять ключових етапів, які забезпечують логіку такого процесу: формування системи цілей підприємства та його підрозділів; визначення необхідного набору стратегічних ресурсів; раціональний розподіл обмежених ресурсів підприємства; оцінка досягнутих результатів та їх коригування. Механізм управління мобілізацією та розвитком підприємств доцільно трактувати як системно організований, цілеспрямований та адаптивний комплекс управлінських впливів, що забезпечує своєчасне залучен-

ня, перерозподіл і ефективне використання внутрішніх і зовнішніх ресурсів суб'єкта господарювання з метою досягнення сталого розвитку, підвищення його конкурентоспроможності та адаптації до динамічно змінних умов зовнішнього середовища. Структурна специфіка даного механізму полягає в інтеграції двох ключових управлінських компонентів: мобілізації, як процесу оперативного виявлення, акумулювання та активізації наявного ресурсного потенціалу (матеріального, фінансового, людського, організаційного) у відповідь на зовнішні та внутрішні виклики; розвитку, як стратегічної складової, орієнтованої на довгострокове вдосконалення системи функціонування підприємства, підвищення його продуктивності, модернізацію, інноваційне оновлення та структурні перетворення.

Структура механізму стратегічного управління економічним потенціалом підприємства включає такі ключові блоки: цільовий, суб'єкти, об'єкти, функціональний, інструментальний, ресурсний, система зворотного зв'язку та їх взаємозв'язки. Кожен структурний блок механізму стратегічного управління економічним потенціалом підприємства виконує специфічні функції, однак лише їх інтеграція у єдину систему дозволяє забезпечити цілісність управлінського процесу, що створює умови для мобілізації ресурсів, стратегічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах зростаючої динаміки економічного середовища. Разом із тим, важливо зазначити, що інтеграція структурних блоків механізму стратегічного управління набуває особливої актуальності в аграрному секторі, де поєднання ресурсних обмежень, природно-кліматичних чинників та ринкової нестабільності вимагає більш гнучких і комплексних управлінських рішень.

Бачення процесу формування архітектури стратегічного управління мобілізацією та розвитком економічного потенціалу аграрного підприємства лежить на перетині концепцій стратегічного менеджменту, системного підходу та теорії адаптивного управління, а її структура базується на розумінні підприємства як відкритої соціально-економічної системи, що функціонує в умовах постійної взаємодії із зовнішнім середовищем і спроможна адаптуватися до його змін. Відповідно до засад системного підходу, архітектура стратегічного управління має складну ієрархічну структуру, яка включає взаємопов'язані рівні: цільовий, принципний, функціональний, структурний, інструментальний та оцінокоригувальний, кожен з них виконує чітко визначену роль у забезпеченні стратегічної цілісності, ефективної реалізації управлінських функцій та довгострокової стійкості підприємства. Теоретичною основою побудови архітектури виступає також ресурсно-компетентнісний підхід, згідно з яким ключовими факторами сталого розвитку виступають внутрішні ресурси підприємства (матеріальні, фінансові, людські, інформаційні) та здатність організації ефективно їх мобілізувати, комбінувати й трансформувати в унікальні конкурентні переваги.

В межах стратегічного управління мобілізацією та розвитком економічного потенціалу аграрного підприємства архітектура управлінської системи постає як цілісна, структурно-функціональна модель, що відображає взаємозалежність концептуальних засад, управлінських функцій, організаційної структури та інструментального забезпечення та включає шість взаємопов'язаних рівнів,

кожен з яких виконує специфічну функцію в межах стратегічного управлінського контуру (рис. 2).



Рис. 2. Логіко-смысловая модель архітектури стратегічного управління економічним потенціалом аграрного підприємства

У другому розділі «Методологічні основи побудови систем стратегічного управління аграрних підприємств» розглядається формалізація казуальних зв'язків стратегій розвитку аграрних підприємств з процесами відтворення компонент їх економічного потенціалу, досліджується типологія стратегій розвитку аграрних підприємств у контексті динаміки їх економічного потенціалу; аналізуються принципи побудови систем стратегічного менеджменту аграрних підприємств і методи оцінки ефективності їх функціонування.

Економічний потенціал аграрних підприємств не є сталим, його відтворення вимагає чітко продуманих управлінських рішень, що враховують причинно-наслідкові зв'язки між обраною стратегією та реальним станом ресурсів підприємства. Взаємозв'язок між динамікою економічного потенціалу та стра-

тегічною поведінкою аграрного підприємства, демонструє, як підвищення або зниження окремих компонентів потенціалу безпосередньо впливає на вибір стратегічного вектору, а також на здатність підприємства оперативно адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі (рис. 3).

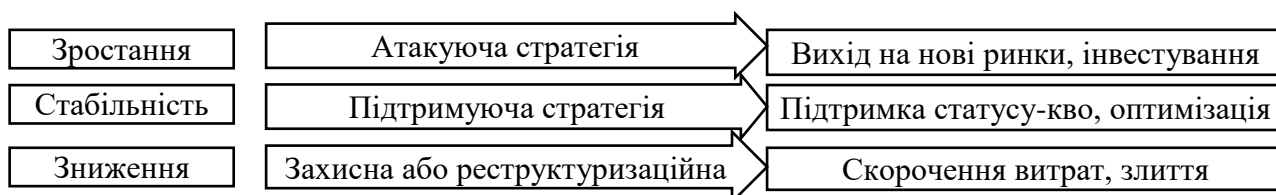


Рис. 3. Вплив динаміки економічного потенціалу на стратегічну поведінку підприємства

Між стратегією розвитку аграрного підприємства та його економічним потенціалом існують двосторонні казуальні зв'язки: з одного боку, рівень, структура й динаміка потенціалу зумовлюють стратегічний вибір підприємства, а з іншого боку, стратегія визначає вектор трансформації, нарощування або збереження економічного потенціалу як системи. Врахування таких взаємозв'язків є основою для формування дієвих управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та стійкості аграрного підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Для дослідження взаємозв'язків між стратегічними пріоритетами розвитку та ресурсною базою аграрного підприємства доцільним є використання матричних моделей відповідностей, які дають змогу формалізувати силу та спрямованість впливу окремих типів стратегій на ключові компоненти економічного потенціалу. Побудована матриця впливу типів стратегій на компоненти потенціалу відображає співвідношення між п'ятьма базовими типами стратегій: інтенсивною, інтегрованою, диверсифікаційною, адаптивною/ підприємницькою та стратегією реструктуризації та основними складовими економічного потенціалу: матеріально-технічним, фінансовим, трудовим, інформаційним, інноваційним, природно-ресурсним, організаційно-управлінським та ринковим компонентами. Оцінка впливу здійснюється за шкалою: + позитивний вплив; ± нейтральний / опосередкований вплив; – обмежуючий або слабкий вплив (табл. 1).

Таблиця 1

Матриця впливу типів стратегій на компоненти економічного потенціалу аграрного підприємства

Компоненти потенціалу	Інтенсивна	Інтегрована	Диверсифікаційна	Адаптивна / підприємницька	Скорочення / реструктуризація
Матеріально-технічний	+	+	±	±	+
Фінансовий	+	+	+	±	+
Трудовий (людський)	+	±	±	+	±
Інформаційний	±	+	±	+	-
Інноваційний	+	+	+	+	±
Природно-ресурсний (земельний)	+	±	±	±	+
Організаційно-управлінський	±	+	+	+	±
Ринковий (збутовий, брендовий)	±	+	+	+	-

Оснoву стратегічної діагностики економічного потенціалу аграрного підприємства становить його комплексна оцінка, яка передбачає системне вивчення ключових структурно-функціональних складових, що визначають здатність суб'єкта господарювання до реалізації довгострокових стратегічних цілей, адаптації до змін зовнішнього середовища та забезпечення сталого розвитку. Такий підхід ґрунтується на принципах цілісності, міжсистемної взаємозалежності та управлінської релевантності оцінюваних характеристик. Основними складовими, які підлягають стратегічній діагностиці економічного потенціалу підприємства є ресурсна забезпеченість, фінансова стійкість, інноваційна здатність, організаційно-управлінська ефективність, стратегічна гнучкість (рис. 4).

Для стратегічної діагностики економічного потенціалу аграрних підприємств доцільним є комбіноване застосування традиційних аналітичних, експертних, економіко-математичних і сценарно-прогностичних методів, що дозволяють ідентифікувати стратегічні параметри потенціалу, оцінити його відповідність довгостроковим цілям, виміряти відхилення між поточним і бажаним станом, моделювати можливі шляхи трансформації. Комплексне використання зазначених методів забезпечує системну, гнучку та адаптивну методику стратегічної діагностики, яка охоплює не лише аналіз поточного стану, але й формування стратегічного профілю підприємства, враховуючи зовнішні виклики, внутрішні ресурси та управлінські спроможності. Найбільш ефективними у стратегічному контексті є такі методи: SWOT-аналіз, GAP-аналіз, індикаторна оцінка, метод експертних оцінок, економетричне моделювання, сценарне прогнозування.

Багаторівнева методологічна комбінація діагностичних підходів повинна реалізовуватись у межах чітко структурованої процедури. Алгоритм стратегічної діагностики виконує функцію структурно-методологічного каркасу, що дозволяє уніфікувати процедуру діагностики економічного потенціалу та забезпечити цілісність, послідовність і практичну орієнтованість у процесі стратегічного аналізу. Він інтегрує різнотипні методи оцінювання, узгоджує їх з цілями управління і спрямовує аналітичну діяльність на отримання вичерпної інформації про стан, динаміку та стратегічні перспективи розвитку потенціалу аграрного підприємства. Основні етапи алгоритму: формулювання стратегічних цілей підприємства; ідентифікація складових економічного потенціалу; формування системи діагностичних індикаторів; збір та обробка статистичних і експертних даних; оцінювання фактичного стану кожної складової; визначення стратегічного розриву (GAP-аналіз); SWOT-інтерпретація діагностичних результатів; формування профілю стратегічного потенціалу; розробка управлінських висновків та стратегічних рішень.

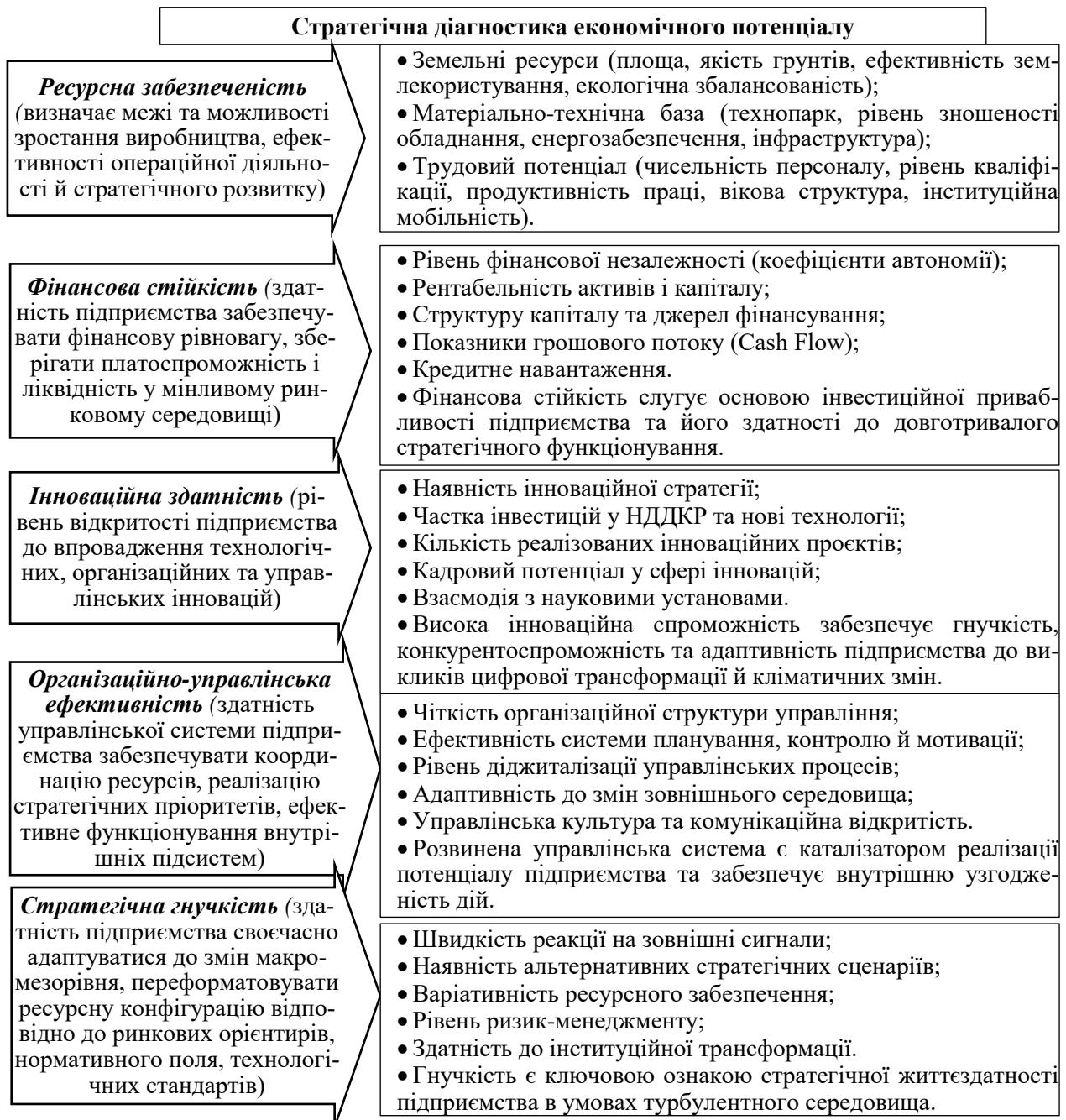


Рис. 4. Складові комплексної стратегічно діагностики економічного потенціалу підприємства

На рівні аграрних підприємств своєчасне впровадження організаційних, технологічних, кадрових та структурних змін, спрямованих на підвищення продуктивності, якості продукції та оптимізацію ресурсного забезпечення, забезпечує стратегічний менеджмент. Таке управління сприяє створенню внутрішньої культури інновацій, формуванню стратегічного мислення серед управлінського персоналу, а також розвитку системи мотивації, що активізує людський потенціал. У стратегічному вимірі така управлінська діяльність спрямована на досягнення сталого соціально-економічного ефекту, як у сфері господарювання та комерційної діяльності, так і у ширшому соціальному контексті шляхом підвищення зайнятості на селі, покращення якості життя, розвиток інфраструктури та зміцнення продовольчої безпеки країни.

Серед ключових принципів, що формують методологічну основу страте-

гічного менеджменту аграрних підприємств, доцільно виділити низку концептуально важливих орієнтирів, які забезпечують цілісність, послідовність і результативність управлінських рішень: цілеспрямованість, системність, адаптивність, наукова обґрунтованість, інноваційність, економічна ефективність, а також екологічну сталість, соціальну відповідальність та інформаційну відкритість. Узагальнена структура стратегічного менеджменту аграрного підприємства базується на системному підході до управління та враховує специфіку функціонування аграрної сфери і включає ключові управлінські блоки, кожен з яких виконує визначену функцію в процесі формування та реалізації стратегії підприємства. Серед них: аналітично-діагностичний блок, блок формування стратегії, організаційно-управлінський блок, механізми реалізації стратегії, контрольно-оцінювальний блок.

З метою глибшого розуміння специфіки та можливостей кожного з підходів оцінки ефективності діяльності аграрних підприємств доцільно здійснити порівняльний аналіз традиційних і сучасних методів за ключовими аналітичними критеріями (табл. 2).

Таблиця 2

Порівняльна характеристика традиційних і сучасних методів оцінки ефективності аграрних підприємств

Критерій оцінювання	Традиційні методи	Сучасні методи
Основна мета	Визначення фінансово-економічної результативності	Комплексна оцінка стратегічної, інноваційної, екологічної та організаційної ефективності
Об'єкти аналізу	Фінансові показники, виробничі ресурси, витрати, прибуток	Стратегічний потенціал, конкурентоспроможність, кадровий склад, інноваційна діяльність
Підходи до оцінювання	Переважно кількісні: розрахунок коефіцієнтів, індексів	Комбінація кількісних і якісних методів, аналітичне моделювання, стратегічний аналіз
Інструменти	Балансовий аналіз, коефіцієнти рентабельності, продуктивність праці	SWOT-аналіз, BSC (Balanced Scorecard), KPI, інтегральні індекси, рейтингові моделі
Тривалість ефекту	Коротко- та середньострокова перспектива	Середньо- та довгострокове стратегічне планування
Орієнтація	На підсумки минулої діяльності	На майбутній розвиток, адаптацію та інновації
Гнучкість та адаптивність	Низька	Висока - з урахуванням змін середовища, політики, ринку
Рівень аналітичної складності	Відносно прості у реалізації	Потребують глибшого аналізу, міждисциплінарного підходу

Інтегрована система оцінювання ефективності є інтелектуальним елементом стратегічного менеджменту, що трансформує розрізнені показники у цілісну аналітичну модель, орієнтовану на прийняття стратегічно обґрунтованих, гнучких та стійких управлінських рішень в умовах сучасного аграрного середовища. Такий підхід дозволить аграрним підприємствам не лише здійснювати всебічну діагностику своєї ефективності, а й підвищити якість управлінських рішень, орієнтованих на довготривалий сталий розвиток.

Стратегічне управління та ефективність функціонування аграрного підп-

риємства є взаємозалежними елементами цілісної управлінської системи. Стратегія задає вектор розвитку, визначає пріоритети, а ефективність - це індикатор того, наскільки ці стратегічні цілі є досяжними та реалістичними.

У третьому розділі «**Формування та функціонування економічного потенціалу аграрних підприємств**» досліджується концентрація капіталу та її вплив на реалізацію економічних інтересів аграрних підприємств, аналізуються структурно-динамічні тенденції економічної ефективності їх виробничо-комерційної діяльності, а також розглядаються ресурсні аспекти формування, мобілізації та відтворення економічного потенціалу аграрних підприємств.

Концентрація капіталу постає як один із провідних чинників забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку аграрних підприємств в нинішніх умовах інституційної та структурної трансформації аграрного сектору України. Водночас, надмірна концентрація економічної влади у руках обмеженого кола суб'єктів господарювання несе низку системних ризиків для розвитку сільського господарства, яке передусім стосується загроз монополізації ринку, зниження рівня конкуренції, витіснення дрібного та середнього фермерського сектору, порушення принципів справедливого розподілу ресурсів, що на довгострокову перспективу може призвести до соціально-економічної поляризації сільських територій, зростання регіональних диспропорцій та обмеження продовольчої безпеки на локальному рівні.

Наявність потужної земельної бази у поєднанні з індустріалізованою структурою агровиробництва створює передумови для активної інтеграції України у світовий продовольчий ринок. Протягом останнього десятиліття експорт продукції агропромислового комплексу забезпечував у середньому 30–40% загального товарного експорту, що підтверджує його провідну роль у формуванні валютних надходжень, фінансовій стабільності держави та підтримці платіжного балансу. У структурі аграрного експорту традиційно домінують такі групи товарів: зернові культури (кукурудза, пшениця, ячмінь), олії та жири (насамперед соняшникова олія), насіння олійних культур (соняшник, ріпак, соя), продукція харчової та переробної промисловості, м'ясо та субпродукти тваринного походження (рис. 5).

Експорт аграрної продукції створює сприятливе середовище для реалізації економічних інтересів великих аграрних підприємств, особливо тих, які орієнтовані на зовнішні ринки. Наявність валютної виручки дає змогу таким підприємствам розширювати виробництво, інвестувати в модернізацію техніки та інфраструктури, оптимізувати логістичні ланцюги, впроваджувати інноваційні технології. Водночас висока експортна орієнтованість АПК сприяла посиленню процесів концентрації капіталу, що особливо помітно в зерновому секторі. Натомість малі та середні фермерські господарства, які не мають прямого доступу до зовнішніх ринків, часто опиняються у залежному становищі та змушені реалізовувати продукцію посередникам за нижчими цінами, що обмежує їхню інвестиційну активність та конкурентоспроможність. Таким чином, експортна спрямованість галузі не лише відкриває нові можливості для великих агровиробників, а й формує сприятливі умови для подальшої концентрації виробничих ресурсів у їхніх руках.

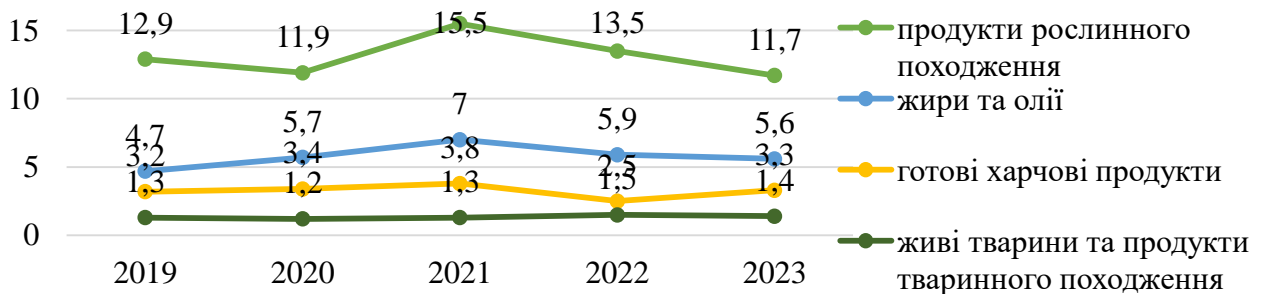


Рис. 5. Динаміка структури експорту продукції АПК, млрд дол. США

Аналіз фінансових показників аграрного сектора свідчить про високий рівень концентрації доходів у вузькому колі найбільших аграрних підприємств. Зокрема упродовж 2023 р. в Україні функціонувало 107 сільськогосподарських компаній, річний виторг яких перевищував 1 млрд грн, що на 12 компаній більше, ніж у попередньому періоді (95 компаній у 2022 році). Сукупний дохід цих суб'єктів господарювання сягнув 339 млрд грн, що демонструє динаміку зростання (у 2022 році — 281,4 млрд грн). Показово, що перша десятка підприємств за рівнем доходів акумулює значну частину фінансових ресурсів галузі та є безпосереднім проявом концентрації капіталу в агропромисловому виробництві.

Ключовим наслідком концентрації капіталу є вплив на внутрішню зайнятість в аграрному секторі національної економіки. В Україні, попри те, що сільське господарство забезпечує близько 14–16% загальної зайнятості населення, дана частка здебільшого забезпечується малим та середнім фермерством, натомість великі агрохолдинги, завдяки високому рівню механізації, автоматизації та оптимізації виробничих процесів, створюють менше робочих місць на одиницю оброблюваної площі, що, у свою чергу, знижує соціальну стійкість регіонів, де відсутні альтернативні джерела доходу для місцевого сільського населення. Компаративний аналіз із країнами ЄС демонструє, що структурне розмаїття у сільському господарстві, підтримка малої форми господарювання та розвиток кооперативних моделей можуть слугувати інструментами підвищення економічної інклюзії та стійкості аграрного сектора.

Станом на 2024 рік аграрний сектор України утримує позиції одного з ключових напрямів капіталовкладень у національній економіці, незважаючи на продовження повномасштабної війни. Основні напрямки капіталовкладень демонструють вертикальну та горизонтальну інтеграцію активів, що поглиблює структурну нерівномірність у розподілі інвестиційних ресурсів між крупними агрохолдингами та малими/середніми сільськогосподарськими виробниками.

Динаміка прямих інвестицій в агросектор України, млн дол. США (2019–2023 рр.), демонструє істотну волатильність та нерівномірний розподіл капіталу між сільським господарством та харчовою промисловістю (рис. 6). У 2021 році зафіксовано рекордне зростання інвестицій у сільське господарство – до 1128 млн дол. США, що свідчить про концентроване спрямування капіталу в агровиробництво на тлі сприятливої кон'юнктури світових продовольчих ринків. Водночас у 2023 році відбувається різке скорочення інвестицій в агросектор (до 31 млн дол.), при паралельному зростанні вкладень у харчову промис-

ловість (539 млн дол.), що може бути ознакою часткового перерозподілу капіталу на користь внутрішньої переробки, пов'язаної з адаптацією до нових логістичних реалій та потреб національного ринку.

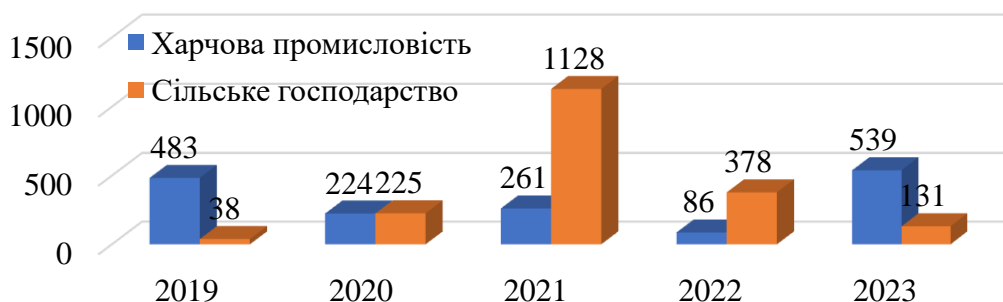


Рис. 6. Прямі інвестиції в агросектор України, млн. доларів США

Однією з провідних характеристик трансформаційних процесів в аграрному секторі України є еволюція структурної побудови підприємств за розмірами, що безпосередньо корелює з процесами концентрації капіталу та реалізації економічних інтересів суб'єктів господарювання. Аналіз обсягів реалізованої продукції за категоріями підприємств (великих, середніх, малих та мікропідприємств) (табл. 3) дозволяє оцінити рівень централізації ресурсів у галузі, динаміку перерозподілу економічної ваги між учасниками ринку та виявити домінуючі форми агровиробництва.

Таблиця 3

Обсяг реалізованої продукції підприємств за їх розмірами для виду економічної діяльності «Сільське, лісове та рибне господарство»

Роки	Великі підприємства		Середні підприємства		Малі підприємства		З них мікропідприємства	
	Млн грн	У % до загального показника	Млн. грн	У % до загального показника	Млн. грн	У % до загального показника	Млн. грн	У % до загального показника
2010	11664,5	11,7	65553,5	65,6	22673,4	22,7	9985,0	10,0
2015	61214,8	16,9	183213,8	50,6	117881,4	32,5	34057,5	9,4
2020	78052,1	12,9	289400,1	47,8	238030,9	39,3	77307,4	12,8
2021	114806,2	12,5	474411,7	51,6	329443,2	35,9	102918,0	11,2
2022	111514,9	16,4	311365,9	45,7	257609,1	37,9	76846,3	11,3
2023	150963,3	19,3	336712,6	43,2	292413,6	37,5	92499,5	11,9
2024	202145,8	22,9	398352,7	45,1	283305,7	32,0	97417,8	11,0

Аналіз фінансових результатів підприємств агросектору за 2010–2024 роки дозволяє зробити низку узагальнень: середні підприємства виступають основними акумуляторами аграрного капіталу, поєднуючи ефективність, гнучкість та стабільність прибутковості, що підтверджує їхню центральну роль у реалізації економічних інтересів сектору; великі підприємства, попри розширення ресурсної бази, демонструють нестабільну фінансову динаміку, що обмежує довгострокову концентрацію капіталу; малі та мікропідприємства мають високу здатність до самозбереження й адаптації, однак їх фінансова атомізація не дозволяє формувати критичну масу капіталу для впливу на ринок без додаткових механізмів інтеграції чи підтримки.

Особливу увагу слід звернути на рівень рентабельності, який є узагальнюючим показником і дозволяє комплексно оцінити результативність управлінських рішень, ефективність використання ресурсів, а також здатність підприємства генерувати дохід в умовах змінного зовнішнього середовища. Найвищого значення рентабельність усієї діяльності аграрних підприємств досягла у 2021 році - 37,8 %, що було зумовлено сприятливою ринковою кон'юктурою, високими цінами на сільськогосподарську продукцію, а також ефектом від попередніх інвестицій у модернізацію виробництва. Проте вже у 2022 році такий показник знизився більш ніж удвічі - до 14,1 %, що свідчить про різке погіршення прибутковості на фоні воєнних викликів, порушення логістичних ланцюгів, підвищення виробничих ризиків і зростання собівартості продукції. Рентабельність операційної діяльності продемонструвала подібну негативну динаміку: якщо у 2015 році її значення становило 43,0 %, а в 2021 році – 41,9 %, то в умовах 2022 року даний показник знизився до 21,0 %, що вказує на суттєве зниження ефективності основної виробничої діяльності підприємств. Така динаміка рентабельності свідчить не лише про падіння доходів, а й про загальне зростання витрат, у тому числі на забезпечення безперервності виробничого процесу в умовах надзвичайної економічної та безпекової нестабільності.

Оцінка економічної ефективності діяльності підприємств неможлива без аналізу їх комерційної складової, яка визначає здатність трансформувати виробничий потенціал у фінансовий результат шляхом продажу товарів, робіт і послуг. Ключовим показником у даному аспекті є ринкова ефективність, що відображає, наскільки повно підприємство використовує свої можливості для реалізації продукції за вигідними цінами та з мінімальними витратами на збут. Показники обсягу реалізації продукції в натуральному та вартісному вимірі, динаміка середніх цін реалізації, структура каналів збуту, а також частка експорту у загальному обсязі продажів - є важливими індикаторами ринкової успішності.

Аналіз обсягів реалізації, середніх цін та структури збуту засвідчує, що ринкова ефективність аграрних підприємств значною мірою залежить не від виробничих потужностей, а від здатності адаптуватися до нових умов збуту продукції, перебудувати логістичні маршрути та зберегти конкурентні позиції на ринку. За таких умов гнучкість, проактивне управління ризиками та швидке реагування на зміни кон'юнктури стали визначальними факторами виживання та відносного успіху підприємств, а ті суб'єкти господарювання, які змогли своєчасно трансформувати свої бізнес-моделі та переорієнтуватися на нові ринки або форми реалізації, продемонстрували кращі фінансові результати та зберегли потенціал для подальшого розвитку.

Виявлена в результаті дослідження динаміка використання земельного фонду свідчить про суперечливий характер формування економічного потенціалу аграрних підприємств: з одного боку - мобілізація земельного ресурсу та його інтенсивне використання, з іншого - обмеженість процесів відтворення природного середовища та необхідність переходу до більш збалансованих, екологічно орієнтованих моделей господарювання. Збереження ресурсної бази ви-

магає стратегічного підходу до управління земельними ресурсами з урахуванням принципів сталого розвитку, агроекологічної безпеки та ефективного використання потенціалу кожного типу угідь. Важливим елементом ресурсного забезпечення аграрного сектору виступає нормативна грошова оцінка сільськогосподарських угідь, яка відображає не лише вартісні характеристики земельного фонду, а й потенціал його економічної мобілізації. Найвищі показники оцінки ріллі спостерігаються у центральних та південних регіонах, що зумовлено сприятливими ґрунтово-кліматичними умовами, високою продуктивністю та розвинутою інфраструктурою аграрного виробництва. Різниця в нормативній оцінці між різними видами угідь (наприклад, пасовища оцінено в межах 1600–7300 грн/га) вказує на нерівномірність їх економічного потенціалу для сільськогосподарських підприємств. Умовно «нижча» оцінка сіножатей і пасовищ знижує інвестиційну привабливість тваринництва, що, у поєднанні зі зменшенням площ цих угідь, формує додаткові виклики для забезпечення агропромислової диверсифікації. Раціональне поєднання ринкових механізмів з державною політикою у сфері землекористування є необхідною умовою сталого розвитку аграрного сектору на основі ресурсної самодостатності та екологічної відповідальності.

Аналіз статистичних даних (табл. 4) за 2021–2024 рр. свідчить про суттєві трансформації у структурі посівів. Найбільш показовими є показники щодо зернових і зернобобових та технічних культур – двох ключових блоків агровиробництва, що формують основу експортного потенціалу й внутрішньої продовольчої безпеки. Зернові культури, попри свою стратегічну важливість, залишаються більш вразливими до зовнішніх факторів, зокрема через об'ємність логістики та схильність до коливань цін, де скорочення площ у 2022 р. на понад 2,7 млн га у порівнянні з 2021 р. (майже 23%), зумовлено передусім наслідками повномасштабного вторгнення, яке призвело до втрати контролю над частиною територій, порушення логістики, мінної небезпеки та зниження рентабельності виробництва. Посіви технічних культур у підприємствах навпаки демонструють відносну стабільність із позитивною динамікою у 2023–2024 рр., попри скорочення в 2022 р.

Забруднені й пошкоджені землі перестають бути ефективним виробничим ресурсом. Крім земельного ресурсу, під загрозою опинились й інші компоненти економічного потенціалу аграрного сектору: трудові ресурси скорочуються внаслідок міграції та мобілізації, технічні засоби часто знищені або недоступні, логістичні зв'язки порушені, а інвестиційна спроможність підприємств суттєво ослаблена. Таким чином, відтворення економічного потенціалу потребує системного підходу, що включає: інвентаризацію та картографування забруднених земель для чіткого визначення зони ризику; державну підтримку аграріїв, які втратили доступ до ресурсів (через компенсації, кредити, страхові механізми); залучення інноваційних підходів до рекультивації ґрунтів, зокрема фіторемедіації та використання біопрепаратів; впровадження альтернативних моделей господарювання, зокрема тимчасове перепрофілювання діяльності у напрямку нехарчового виробництва або вирощування технічних культур, менш чутливих до вмісту важких металів; міжнародну співпрацю та інвестиції у відновлення

агросектору з урахуванням європейських стандартів безпеки й сталого розвитку.

Таблиця 4

Посівні площі сільськогосподарських культур, тис. га

Культури	2021		2022		2023		2024	
	Господарства всіх категорій	В т.ч. підприємства	Господарства всіх категорій	В т.ч. підприємства	Господарства всіх категорій	В т.ч. підприємства	Господарства всіх категорій	В т.ч. підприємства
Культури зернові та зернобобові	15943,9	11740,5	12478,0	9027,7	10993,6	7864,1	11156,5	8042,6
Культури технічні	9106,6	7782,7	8414,4	7415,0	8881,4	7972,6	9515,9	8407,7
Коренеплоди та бульбоплоди, культури овочеві та баштанні продовольчі	1799,0	54,8	1619,7	33,4	1638,0	43,5	...	45,8
Культури кормові	1538,0	432,9	1312,4	343,4	1269,2	352,8	1217,0	323,7
Культури сільськогосподарські	28387,5	20010,9	23824,5	16819,5	22782,4	16233,0	...	

Економічний потенціал аграрного сектору України формується на тлі суттєвого зростання продуктивності праці за умов структурної трансформації та воєнних шоків. Продуктивність праці в сільському господарстві за 2010-2023 роки майже потроїлася, причому найбільш відчутний приріст відбувся після 2015 року внаслідок модернізації технічної бази, концентрації виробництва, скорочення чисельності зайнятих і спеціалізації на високорентабельних культурах; рослинництво стабільно зберігає вищу продуктивність порівняно з тваринництвом, яке, однак, демонструє випереджальні темпи зростання останніми роками. Водночас матеріально-технічна основа розвитку залишається суперечливою: з одного боку, зростає балансова вартість основних засобів та відновлюються обсяги їх надходження, з іншого - накопичений знос і деградація вітчизняного машинобудування й хімічної промисловості посилюють залежність від імпорту техніки та добрив, скорочують внутрішній технічний парк і звужують можливості диверсифікації виробництва, особливо у високоспеціалізованих та маргіналізованих галузях.

У таких умовах ключовим чинником підтримання й відтворення економічного потенціалу стає поєднання зовнішніх фінансових ресурсів та нарощування інформаційно-інтелектуальної складової. Структура фінансування агросектору дедалі більше спирається на екзогенні джерела - програми Світового банку, USAID, FAO та інших донорів, а національна політика через Державний аграрний реєстр забезпечує адресний доступ до грантів, пільгового кредитування, компенсацій техніки, підтримки меліорації й розмінування, що дозволяє утримувати виробничу спроможність у кризових умовах. Паралельно інформаційні та інтелектуальні ресурси (AgTech-рішення, smart farming, цифрові платформи, управлінські інновації) перетворюються на стратегічний актив, здатний компенсувати обмеженість традиційних ресурсів: цифровізація сприяє зростанню продуктивності, зниженню витрат, підвищенню стійкості до ризиків і посиленню конкурентних переваг, хоча рівень її впровадження суттєво диференційований за масштабом господарств і вимагає подальшого розвитку інституційних механізмів підтримки.

В четвертому розділі «Стратегічні напрями розвитку економічного потенціалу аграрних підприємств» розглянуто маркетингово-збутові механізми формування попиту й оптимізації каналів реалізації продукції, ресурсно-технологічні підходи модернізації виробництва та підвищення його економічної ефективності, а також інтеграційні форми об'єднання і концентрації виробничого капіталу для забезпечення довгострокової стійкості та зростання.

Аграрні підприємства дедалі активніше переходять від традиційної концепції «виробив - продав» до концепції ринково-орієнтованого управління, за якої попит, структура споживання та поведінкові характеристики покупців визначають виробничі та цінові рішення. Застосування сучасних маркетингових стратегій (digital-маркетинг, бренд-менеджмент, CRM-аналітика) дозволяє суттєво знизити транзакційні витрати, розширити географію продажів та підвищити маржинальність продукції.

З огляду на вплив маркетингових рішень на економічні результати, важливим є формування системи ключових показників ефективності (КПІ), інтегрованих у загальну модель управління економічним потенціалом аграрного підприємства. Запропонована структура КПІ охопить маркетингові, виробничо-ресурсні, фінансові та інтеграційні показники, які безпосередньо пов'язуються з елементами організаційно-економічного механізму. Така інтеграція забезпечує можливість кількісного відстеження впливу маркетингових рішень, технологічних інновацій та інтеграційних форм співпраці на приріст економічного потенціалу підприємства.

Для удосконалення підходу до інтеграції КПІ нами сформовано логічно узгоджений алгоритм вбудовування КПІ на стратегічному, тактичному та операційному рівнях (табл. 5).

Запропонована модель описує логіку вбудовування КПІ у систему управління економічним потенціалом на стратегічному, тактичному та операційному рівнях. Її особливість у тому, що кожна група показників пов'язана з конкретними елементами організаційно-економічного механізму - ресурсним, фінансовим, технологічним, маркетинговим та інтеграційним. Така структуризація забезпечує можливість кількісного відстеження впливу маркетингових рішень, технологічних інновацій та інтеграційних процесів на приріст економічного потенціалу аграрного підприємства.

Запропонована концептуальна схема формування маркетингово-збутової стратегії аграрного підприємства (Рис. 7) забезпечує структурований підхід до розроблення стратегії, охоплюючи етапи від діагностики ринкової ситуації до впровадження цифрових каналів просування, формування бренду та системи ключових показників ефективності. Вона дає можливість аграрному підприємству не лише визначити найбільш прибуткові сегменти ринку, а й побудувати стійкі конкурентні переваги за рахунок клієнтоорієнтованості, оптимізації товарного портфеля, підвищення якості комунікацій та розширення каналів збуту.

Інтегрована модель вбудовування системи KPI в організаційно-економічний механізм управління економічним потенціалом аграрного підприємства

Рівень управління	Типи KPI	Зміст показників	Зв'язок з елементами організаційно-економічного механізму	Очікуваний управлінський ефект
Стратегічний Рівень	<i>Фінансові KPI</i>	Рентабельність капіталу, ЕБІТDA margin, інвестиційна привабливість	Впливають на стратегічні цілі, структуру капіталу, довгострокову інвестиційну політику	Визначення стратегічних орієнтирів розвитку потенціалу
	<i>Маркетингові KPI</i>	Частка ринку, рівень лояльності клієнтів, бренд-капітал	Формують стратегічні напрями ринкової поведінки та позиціонування	Підвищення конкурентної стійкості
Тактичний Рівень	<i>Виробничо-ресурсні KPI</i>	Собівартість одиниці продукції, ресурсомісткість, продуктивність праці	Взаємодіють з елементами ресурсного забезпечення, технологічними інструментами	Оптимізація використання ресурсів та зниження витрат
	<i>Технологічні KPI</i>	Рівень цифровізації, частка smart-технологій, технічна готовність	Пов'язуються з технологічними та інноваційними елементами механізму	Підвищення технологічної ефективності
Операційний Рівень	<i>Збутові KPI</i>	Конверсія продажів, цикл реалізації, виконання плану збуту	Впливають на інструментарій збутової політики та операційні рішення	Підвищення швидкості обороту та обсягів реалізації
	<i>Інтеграційні KPI</i>	Ефект синергії, економія масштабу, ріст капіталізації	Пов'язуються з інтеграційними формами (кооперація, кластери, альянси)	Посилення виробничої та фінансової концентрації
Узгоджувальний механізм	<i>Комплексний інтегральний KPI</i>	Інтегральний показник приросту економічного потенціалу	Є результатом узгодженої роботи всіх блоків організаційно-економічного механізму	Забезпечує кількісну оцінку приросту економічного потенціалу

Функціональність схеми проявляється у її здатності забезпечувати взаємозв'язок між маркетинговою аналітикою, виробничими можливостями, ресурсним забезпеченням, бренд-капіталом та економічними результатами діяльності підприємства, що дозволяє трансформувати маркетингові рішення у реальний приріст економічного потенціалу, рентабельності та ринкової стійкості. Особливо актуально це для аграрних підприємств, що працюють в умовах сезонності, коливань світових цін та залежності від інфраструктурних обмежень.

У сучасних умовах ресурсно-технологічний розвиток аграрних підприємств набуває ознак системної трансформації, яка виходить далеко за межі простого оновлення техніки чи впровадження цифрових рішень. Сформувався новий парадигмальний підхід, у межах якого ресурсна і технологічна складові розглядаються як взаємопосилювальні чинники економічного потенціалу підприємства. Такий підхід базується на принципах інтегрованого управління, циркулярності, інтелектуалізації та адаптивності технологічних рішень.

Аналітичний блок			
Аналіз ринку стан попиту на агропродукцію; ринкова кон'юнктура; конкуренти; тренди	Аналіз потенціалу виробничі можливості; ресурсна забезпеченість; фінансові обмеження; наявні маркетингові компетенції.		Аналітика споживачів сегментація; поведінка споживачів; портрет клієнта; ціннісні переваги.
Стратегічно-цільовий блок (визначення цілей і сегментів) Формування стратегічних цілей збуту Вибір цільових сегментів Позиціонування аграрної продукції			
Інструментально-маркетинговий блок			
Продуктова стратегія формування товарного портфеля; органічні продукти	Цінова стратегія гнучке ціноутворення; диференціація цін; цінові стимули	Канали збуту оптові закупівельники; торговельні мережі; ринки; онлайн-платформи	Комунікаційна стратегія SMM (Facebook, Instagram, TikTok); digital-реклама; просування через YouTube
Цифрово-аналітичний блок			
Використання CRM-системи (автоматизація роботи з клієнтами, персоналізація пропозицій)	Впровадження омніканальної збутової моделі об'єднання онлайн і офлайн-каналів; інтегрована логістика	Візуальна аналітика даних (dashboard KPI) Основні KPI: CAC (вартість клієнта), LTV (життєва цінність клієнта), ROI маркетингових кампаній, коефіцієнт повторних покупок, частка ринку	
Організаційно-управлінський блок (організаційна підтримка та управління змінами) розподіл функцій між маркетинговою та збутовою службами; формування маркетингової команди; адаптація структури підприємства під нову стратегію.			
Контрольно-оцінювальний блок (Контроль → Моніторинг → Оптимізація стратегії) моніторинг результатів; регулювання стратегії; коригування в залежності від змін ринку; оцінка ефективності за KPI.			

Рис. 7. Концептуальна схема формування маркетингово-збутової стратегії аграрного підприємства

Удосконалення структури ресурсного забезпечення аграрного підприємства доцільно здійснювати на основі багатокритеріального аналізу, що дозволяє враховувати одночасно економічні, продуктивні, технологічні та екологічні параметри ефективності. Пропонований підхід передбачає поетапний алгоритм оцінювання: ідентифікація ресурсних груп (земельні, трудові, фінансові, матеріально-технічні, інноваційні, енергетичні); формування системи критеріїв; нормування критеріїв для забезпечення їх порівнюваності та встановлення вагових коефіцієнтів залежно від стратегічних цілей підприємства; застосування методу інтегрального рейтингу або аналізу ієрархій (АНР) для визначення оптимальної комбінації ресурсів у межах виробничої програми; сценарне моделювання (інтенсивний, ресурсозберігаючий, інноваційний сценарії) для оцінки можливих варіантів структурних змін у ресурсному забезпеченні; формування оптимізованої структури ресурсів, що мінімізує витрати й ризики та максимально підвищує продуктивність і технологічну результативність.

Для усунення дисбалансів у ресурсному забезпеченні та підвищення ефективності виробничих процесів у дослідженні запропоновано концепцію технологічного оновлення аграрного підприємства, побудовану на інтеграції концепцій smart farming та циркулярної економіки.

Інтеграційні процеси в аграрному секторі доцільно розглядати як системну взаємодію підприємств, спрямовану на поєднання активів, компетенцій і технологічних можливостей для підвищення ефективності виробництва та формування довгострокових конкурентних переваг. У сучасних умовах інтеграція набуває ролі інструменту стратегічного вирівнювання ринку, оскільки дає змогу оптимізувати структуру виробничих ресурсів, зменшувати трансакційні витрати, підвищувати гнучкість бізнес-моделі в умовах ринкової турбулентності.

Удосконалення інтеграційного розвитку також пов'язується з активним використанням інституційних форм партнерств, які поєднують елементи класифікації, кооперації та корпоративного партнерства. Саме такі моделі забезпечують виникнення синергетичного ефекту - підвищення результативності об'єднаних підприємств понад суму індивідуальних результатів.

Концентрація виробничого капіталу стосується процесу, за допомогою якого капітал все більше контролюється меншою кількістю більших суб'єктів господарювання в сільськогосподарському секторі. Процеси концентрації виробничого капіталу проявляються у різних формах інтеграції, які визначають характер взаємодії між суб'єктами господарювання та рівень їхньої економічної взаємозалежності. Особливістю концентрації капіталу в українському АПК є значна залежність від іноземних інвесторів, на яких у 2024 році припало 45% від загальної кількості M&A угод та 60% їхньої вартості. Військові ризики значно вплинули на структуру угод. Агрохолдинги почали застосовувати стратегії концентрації через стратегічне партнерство та квазівертикальну інтеграцію. Наприклад, Kernel в рамках програми Open Agribusiness 2.0 почав входити в капітал окремих підприємств (від 25% до 50%). Цей підхід дозволяє концентрувати операційний контроль та інтегрувати виробничий капітал партнерів у свій ланцюг, мінімізуючи при цьому капітальні витрати та ризики, пов'язані з повним поглинанням активів у складних умовах.

Для забезпечення можливості кількісного підтвердження ефективності застосування інтеграційних механізмів доцільно використовувати формалізований підхід до оцінювання синергетичного ефекту, який базується на порівнянні інтегральних показників ефективності підприємств до та після інтеграції.

Технологічний компонент оцінюється через рівень цифровізації операцій, ступінь стандартизації ключових бізнес-процесів та інтегрованість технологічних рішень між учасниками об'єднання. Інституційний компонент відображає якість координації між підприємствами, ефективність партнерських та коопераційних угод, а також стабільність комунікаційних зв'язків, що визначають узгодженість управлінських рішень і сталість інтеграційного утворення. Комплексне застосування такої методики дає змогу кількісно оцінити результати інтеграційної взаємодії та обґрунтовано обрати найбільш ефективну модель об'єднання для подальшого розвитку економічного потенціалу аграрних підприємств.

У н'ятому розділі «Функціонування та розвиток систем стратегічного управління аграрними підприємствами» розкрито інструментарій стратегічного управління аграрним підприємством через обґрунтування методів, моделей і процедур формування управлінських рішень у довгостроковій перспективі.

ві; досліджено засоби ідентифікації можливостей підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності аграрного підприємства як елементів аналітичної діагностики його ресурсного, технологічного й ринкового потенціалу; обґрунтовано створення, використання та вдосконалення систем стратегічного управління аграрних підприємств як комплексної організаційно-економічної конструкції, що забезпечує адаптивність, результативність і стійкість розвитку.

В сучасному стратегічному управлінні аграрними підприємствами матричні методи аналізу є релевантними інструментами для оцінювання стратегічного потенціалу та вибору оптимальних напрямів розвитку. Матриця BCG (Бостонської консалтингової групи) дозволяє класифікувати елементи продуктового портфеля підприємства за критеріями темпів зростання ринку та відносної ринкової частки, що дає змогу приймати рішення щодо інвестування, підтримки чи виведення продуктів. У свою чергу, матриця GE/McKinsey пропонує більш гнучкий підхід, враховуючи декілька факторів водночас — привабливість галузі, конкурентну позицію тощо. Матриця Ансоффа орієнтована на вибір стратегій зростання через поєднання ринкової та продуктової орієнтації (проникнення на ринок, розвиток продукту, диверсифікація).

Водночас матричні моделі мають і певні обмеження, хоча вони є зручними та наочними, більшість із них (особливо матриця Ансоффа або BCG) враховують лише два ключові чинники, що обмежує глибину аналізу. Така спрощеність може спричинити однобічне стратегічне бачення, наприклад, надмірну орієнтацію на зростання без урахування важливих специфічних для агросектору факторів, серед яких кліматичні ризики, кадровий дефіцит, сезонність чи залежність від державної підтримки. З огляду на це, експертний підхід у стратегічному плануванні передбачає не ізольоване застосування матричних методів, а їх комплексне поєднання з аналітичними інструментами глибшого рівня, такими як PEST-аналіз, SWOT-аналіз, GAP-аналіз, що дозволяють враховувати як зовнішні макрофактори, так і внутрішні особливості функціонування підприємства. Така інтеграція сприяє створенню повноцінної, багатофакторної картини стратегічного середовища та забезпечує прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень у контексті аграрного виробництва.

Одним із найбільш дієвих і широко застосовуваних інструментів сучасного стратегічного контролю є збалансована система показників (Balanced Scorecard), яка на відміну від традиційних підходів, що зосереджуються виключно на фінансових результатах, пропонує багатовимірне бачення ефективності організації, охоплюючи як фінансові, так і нефінансові аспекти діяльності. Для аграрного підприємства впровадження такої системи здійснюється через взаємопов'язані перспективи:

- фінансова перспектива орієнтована на досягнення високих результатів прибутковості, рентабельності інвестицій та оптимізації витрат, що особливо важливо в умовах сезонності та високої ресурсоємності агровиробництва;
- клієнтська перспектива передбачає оцінку рівня задоволеності споживачів, динаміки зростання частки ринку, зміцнення іміджу підприємства та підвищення лояльності клієнтів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках;

- перспектива внутрішніх бізнес-процесів фокусується на підвищенні операційної ефективності, удосконаленні системи контролю якості продукції, впровадженні інноваційних агротехнологій та забезпеченні стабільності виробництва, зокрема врожайності;

- перспектива навчання та розвитку охоплює формування та розвиток людського капіталу, запровадження механізмів управління знаннями, підтримку організаційної культури інновацій і сталого розвитку, що є основою для довгострокового успіху підприємства.

Ефективним інструментом стратегічного управління, що набуває дедалі більшої актуальності в умовах високої нестабільності зовнішнього середовища, є сценарне планування, що передбачає розробку ймовірних варіантів майбутнього розвитку подій із урахуванням ключових факторів невизначеності. Метою сценарного аналізу є не точне прогнозування майбутнього, а підготовка підприємства до різних можливих сценаріїв та підвищення стійкості в умовах змін.

В дисертаційному дослідженні запропонована розробка альтернативних сценаріїв впровадження можливостей, яка базується на аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. Зокрема, для зернового господарства доцільно змодельовати щонайменше три сценарії:

- оптимістичний сценарій передбачає сприятливі кліматичні умови, стабільні ціни на зерно та доступність ресурсів, що дозволяє реалізувати максимум із запланованих можливостей (розширення посівних площ, модернізація технопарку, вихід на нові ринки);

- базовий сценарій ґрунтується на збереженні поточних умов господарювання з незначними коливаннями, коли підприємство обирає часткову реалізацію стратегічних ініціатив з урахуванням обмежень;

- песимістичний сценарій включає несприятливі фактори (посуха, зростання собівартості, логістичні ускладнення), які можуть призвести до тимчасового згортання інвестиційних планів і фокусування лише на критично важливих напрямках.

Типологія можливостей підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності аграрного підприємства, що представлена в табл. 6, узагальнює потенційні напрями стратегічних змін відповідно до ключових управлінських блоків. При цьому зазначимо, що нині в умовах обмежених ресурсів та високої динаміки зовнішнього середовища аграрне підприємство не може одночасно реалізувати всі виявлені можливості. Тому важливим етапом стратегічного управління є пріоритизація, або визначення черговості, значущості та доцільності впровадження окремих напрямів змін.

Типологія можливостей підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності аграрного підприємства

Напрямок	Тип можливостей	Зміст
Виробничий потенціал	Технологічне оновлення	Впровадження точного землеробства, автоматизація процесів, використання агродронів
	Оптимізація витрат	Скорочення втрат ресурсів, підвищення енергоефективності, ремонтно-профілактичне обслуговування техніки
Управління персоналом	Розвиток людського капіталу	Навчання персоналу, розвиток soft skills, впровадження мотиваційних програм
	Автоматизація HR-процесів	Використання цифрових систем для підбору кадрів, обліку, звітності
Фінансова діяльність	Доступ до фінансування	Залучення інвестицій, участь у держпрограмах підтримки, краудфандинг
	Управління витратами й ризиками	Використання KPI, бюджетування, страхування врожаю
Маркетинг і збут	Диверсифікація каналів збуту	Вихід на нові ринки, участь в аграрних платформах, електронна комерція
	Створення доданої вартості	Переробка сировини, розвиток власного бренду
Інновації та цифровізація	Використання аналітики та Big Data	Прогнозування врожайності, управління ризиками, оптимізація логістики
	Інтеграція цифрових платформ	Створення єдиного цифрового простору управління (ERP, CRM, BSC)
Стратегічне партнерство	Кооперація та альянси	Участь у кластерах, логістичних кооперативах, агротехнологічних платформах
	Обмін знаннями та досвідом	Benchmarking, спільні дослідницькі проекти, міжнародна технічна допомога

Доцільною є побудова узагальненої матриці можливостей підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності для аграрного підприємства, що дає змогу структурувати виявлені можливості за функціональними напрямками діяльності (виробництво, маркетинг, фінанси, кадровий потенціал, інновації тощо), оцінити очікувані ефекти, ризики реалізації, а також визначити пріоритетність кожної ініціативи з точки зору стратегічної доцільності. Ефективне впровадження відібраних за допомогою матриці стратегічних можливостей потребує не лише ретельного планування, а й належного моніторингу результатів реалізації кожної ініціативи. У сучасних умовах, коли підприємства працюють у динамічному, часто турбулентному середовищі, питання оперативної та об'єктивної оцінки ефективності управлінських рішень набуває особливої актуальності. З позицій стратегічного управління реалізація можливостей має супроводжуватися постійним зворотним зв'язком, що дозволяє відстежувати ступінь досягнення запланованих цілей, вчасно виявляти відхилення та вносити корективи до поточних дій. Одним із критичних аспектів ефективного стратегічного управління є забезпечення тісної взаємодії та узгодженості між стратегічними пріоритетами й операційною діяльністю підприємства.

В умовах так званого VUCA-середовища, аграрні підприємства змушені діяти в реальності, де традиційні управлінські моделі втрачають ефективність. У вітчизняному аграрному секторі прояви VUCA набувають особливої гостро-

ти через поєднання воєнних ризиків, нестабільності ринкової кон'юнктури, логістичних обмежень, зміни кліматичних умов та високої волатильності на світових ринках зернових культур. Усе це формує непередбачуване середовище, яке суттєво впливає на виробничі цикли, економічну стабільність та стратегічні перспективи зерновиробників. Впровадження адаптивної стратегії управління створює передумови для переходу зернового підприємства на якісно новий рівень розвитку, де ключовими характеристиками стають стійкість, гнучкість, інноваційність і здатність до безперервного самовдосконалення, які дозволяють підприємствам не лише залишатися життєздатними в умовах VUCA-середовища, а й досягати сталого економічного зростання навіть за наявності глобальних викликів.

ВИСНОВКИ

У дисертації вирішено важливу наукову проблему подальшого розвитку теоретико-методологічних, методичних і прикладних засад формування та впровадження механізмів, систем та інструментів стратегічного управління економічним потенціалом аграрних підприємств.

1. Поглиблено понятійно-категоріальний апарат дослідження сутності та змісту стратегічного управління аграрними підприємствами, що реалізовано на основі уточнення таких категорій, як «стратегія підприємства», «стратегічне управління». Досліджено еволюцію стратегічного управління від традиційного планування до сучасних адаптивних, децентралізованих та технологічно підтриманих стратегій, які відповідають вимогам цифрової епохи, глобальної нестабільності та нових цінностей у суспільстві. Обґрунтовано, що стратегічне управління аграрними підприємствами це системний, цілеспрямований та довгостроковий процес розроблення, реалізації та коригування управлінських рішень, що спрямовані на досягнення сталого розвитку підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища та високого рівня галузевих ризиків. Підкреслено, що стратегічне управління дозволяє аграрним підприємствам не лише реагувати на зміни ринку, але й формувати власну позицію в конкурентному середовищі, визначати пріоритетні напрями інвестування, впроваджувати інновації та підвищувати продуктивність.

2. Досліджено сутність, структуру та роль економічного потенціалу аграрних підприємств. На основі детального вивчення наукових підходів до сутності економічного потенціалу аграрного підприємства, як динамічної, відкритої системи, що формується під впливом внутрішніх резервів розвитку, галузевих закономірностей і зовнішніх викликів, конкретизована його структура. Структура економічного потенціалу аграрних підприємств - комплексна система взаємопов'язаних складових, кожна з яких відіграє визначальну роль у забезпеченні сталого функціонування та розвитку суб'єктів аграрного сектору. Виокремлено ключові її компоненти: ресурсний потенціал, технологічний потенціал, управлінський потенціал, інноваційно-інвестиційний потенціал, логістичний та маркетинговий потенціал, адаптивно-екологічний потенціал. Оптимізація структури економічного потенціалу підприємства повинна здійснюватися як системний, поетапний та безперервний процес стратегічного управління, спрямований на досягнення синергії, а реалізація такого підходу передбачає чітке визначення ці-

лей, формування відповідного ресурсного забезпечення, вибір оптимальних комбінацій ресурсів, їх раціональний розподіл і подальшу оцінку результатів із можливістю коригування.

3. Проаналізовано наукові підходи до механізму управління мобілізацією та розвитком підприємств як ключового інструмента реалізації стратегічних намірів. Обґрунтована структура механізму стратегічного управління мобілізацією та розвитку економічного потенціалу підприємств, яка включає такі ключові блоки: цільовий, суб'єкти, об'єкти, функціональний, інструментальний, ресурсний, система зворотного зв'язку та їх взаємозв'язки. Кожен структурний блок механізму стратегічного управління економічним потенціалом підприємства виконує специфічні функції, їх інтеграція у єдину систему дозволяє забезпечити цілісність управлінського процесу, що створює умови для мобілізації ресурсів, стратегічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах зростаючої динаміки економічного середовища. Визначено, що в стратегічному управлінні мобілізацією та розвитком економічного потенціалу аграрного підприємства архітектура управлінської системи постає як цілісна, структурно-функціональна модель, що відображає взаємозалежність концептуальних засад, управлінських функцій, організаційної структури та інструментального забезпечення та включає шість взаємопов'язаних рівнів (цільовий, принципний, функціональний, структурний, інструментальний, оцінно-коригувальний), кожен з яких виконує специфічну функцію в межах стратегічного управлінського контуру.

4. Систематизовано типології стратегій розвитку аграрних підприємств та обґрунтовано взаємозв'язок між стратегіями розвитку аграрних підприємств та процесами відтворення їх економічного потенціалу. Для кожного з типів проаналізовано характерні казуальні зв'язки з відтворенням окремих компонентів потенціалу. Особливу увагу зосереджено на методологічних підходах до формалізації цих зв'язків, серед яких ключове місце займають: логіко-структурне моделювання, матричні моделі відповідностей, системно-аналітичний підхід, інструменти системної динаміки та когнітивного моделювання. Підкреслено, що їх застосування дозволяє перейти від інтуїтивного до обґрунтованого, системного стратегічного управління, підвищити точність оцінки стратегічних альтернатив і створити основу для моделювання сценаріїв розвитку. Побудовано матрицю впливу типів стратегій на компоненти економічного потенціалу, яка слугує дієвим аналітичним інструментом для практичного використання. Зазначено, що запропоновані моделі є адаптивними та можуть бути застосовані в різних типах аграрних підприємств з урахуванням масштабів, регіональної специфіки, ресурсного забезпечення та зовнішніх викликів.

5. Обґрунтовано методологічні засади стратегічної діагностики економічного потенціалу аграрного підприємства як багатовимірного, динамічного та стратегічно орієнтованого управлінського процесу, що поєднує оцінку ресурсної забезпеченості, фінансової стійкості, інноваційної здатності, організаційно-управлінської ефективності, стратегічної гнучкості. Визначено, що комплексна оцінка зазначених складових у межах стратегічної діагностики дозволяє здійснити цілісне бачення поточного та потенційного стану економічного потенціалу аграрного підприємства, сформулювати стратегічний профіль та визначити век-

тори його подальшого розвитку, що створює аналітичну основу для прийняття ефективних управлінських рішень у сфері стратегічного менеджменту. Здійснено типологізацію ключових методологічних підходів до стратегічної діагностики (ресурсного, системного, функціонального, компетентнісного та інституціонального), що дозволило з'ясувати багатовекторну природу економічного потенціалу та окреслити параметри його аналізу відповідно до специфіки аграрного сектору.

6. Уточнено зміст та логіку застосування методів стратегічної діагностики (SWOT, GAP-аналізу, індикаторної оцінки, методу експертних оцінок, економічного моделювання, сценарного прогнозування) з урахуванням їх аналітичного потенціалу, обмежень та сфери практичного використання. Розроблено алгоритм стратегічної діагностики, що структурно поєднує всі ключові елементи – від формування цілей до прийняття управлінських рішень. Такий підхід забезпечує логічну послідовність, обґрунтованість та аналітичну завершеність діагностичного процесу, а також відкриває простір для подальшої оптимізації системи стратегічного менеджменту на основі об'єктивних даних. Стратегічна діагностика постає не лише як методична процедура оцінки, а як інтелектуальний інструмент стратегічного передбачення, управлінського впливу та конкурентного розвитку аграрного підприємства в умовах постійної турбулентності й трансформацій національного та глобального аграрного ринку. Розроблено алгоритм стратегічної діагностики, як структурно-методологічного каркасу, що дозволяє уніфікувати процедуру діагностики економічного потенціалу та забезпечити цілісність, послідовність і практичну орієнтованість у процесі стратегічного аналізу.

7. Визначені ключові принципи, що формують методологічну основу стратегічного менеджменту аграрних підприємств, які забезпечують цілісність, послідовність і результативність управлінських рішень. Комплексне застосування принципів у практиці стратегічного менеджменту аграрних підприємств від класичних (цілеспрямованість, системність, адаптивність, наукова обґрунтованість, економічна ефективність) до сучасних (інноваційність, соціальна відповідальність, екологічна сталість, інформаційна відкритість та цифрова інтеграція) дозволяє аграрним підприємствам вибудовувати стійку управлінську модель, здатну протистояти викликам і ефективно реалізовувати довгострокову стратегію.

8. Проаналізовано сучасні тенденції концентрації капіталу як одного із чинників забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку аграрних підприємств в умовах інституційної та структурної трансформації вітчизняного аграрного сектору. Проведено оцінку системного значення аграрного сектору для національної економіки, аналізу макроекономічної ролі АПК, його внеску у валовий внутрішній продукт, експортну виручку, зайнятість населення та формування продовольчої безпеки. Досліджено фінансові показники аграрного сектора, обсяги земельного банку найбільших аграрних компаній, вплив на внутрішню зайнятість в аграрному секторі національної економіки, процеси злиття та поглинання, галузеву структуру інвестиційних угод, інвестиційну активність. Визначені тенденції про посилення до накопичення матеріально-технічних ресурсів у обмеженої кількості великих агропромислових об'єднань. Основні напря-

мки капіталовкладень демонструють вертикальну та горизонтальну інтеграцію активів, що поглиблює структурну нерівномірність у розподілі інвестиційних ресурсів між крупними агрохолдингами та малими/середніми сільськогосподарськими виробниками.

9. Досліджено ключові ресурсні аспекти формування, мобілізації та відтворення економічного потенціалу аграрних підприємств як важливу передумову стратегічного управління, підвищення стійкості галузі до криз і забезпечення її довгострокової ефективності. Визначено провідну роль земельних ресурсів, які залишаються основою аграрного виробництва, а також наголошено на значущості трудового потенціалу, технічного забезпечення, фінансових, інформаційних та інтелектуальних ресурсів. Виявлено негативні тенденції у сфері кадрового забезпечення та внутрішнього виробництва техніки, що знижує технологічну незалежність агросектору. Обґрунтовано, що цифровізація, впровадження AgTech-рішень, smart farming і управлінських інновацій сприяють підвищенню продуктивності, адаптивності та зменшенню витрат, формуючи стратегічні конкурентні переваги підприємств. Незважаючи на нерівномірний рівень цифрової трансформації серед підприємств різного масштабу, зростання інтересу до інновацій та підтримка з боку міжнародних програм створюють основу для переходу до сучасної, конкурентоспроможної та стійкої аграрної економіки.

10. Дослідження довело, що стратегічне управління економічним потенціалом аграрних підприємств неможливе без переорієнтації маркетингу із виробничо-продуктової моделі на клієнтоцентричну, побудовану на цифрових інструментах збору та аналізу даних. Формування маркетингово-збутової стратегії повинно враховувати зміну поведінки споживачів під впливом інформаційної прозорості ринку, розвитку електронної комерції, логістичних платформ і сервісів відстеження ланцюгів поставок. Сформована у дослідженні концептуальна схема запропонувала логіку стратегічних дій, що охоплює діагностику кон'юнктури, цифрову сегментацію цільових груп, проєктування маршрутів взаємодії споживача з підприємством і оцінювання ефективності маркетингових рішень через вплив на структурні елементи економічного потенціалу. Доведено, що застосування мультिकанальних та омніканальних моделей збуту дозволяє мінімізувати транзакційні витрати, розширювати ринкову присутність та сформувати стійкі конкурентні переваги, засновані на даних та персоналізації пропозиції. Цифрова трансформація маркетингово-збутових процесів стає ключовим чинником зміцнення позицій аграрних підприємств на ринку та формування доданої вартості продукції, що безпосередньо підсилює їх економічний потенціал.

11. У процесі дослідження обґрунтовано, що модернізація виробничих процесів аграрних підприємств має здійснюватися не фрагментарно, а як цілісний стратегічний перехід до інтелектуалізованих, ресурсозберігаючих та екологічно збалансованих технологічних моделей. Інтеграція smart-farming з принципами циркулярної економіки розглядається як новий формат технологічного розвитку, що дозволяє перетворити витрати на дані, автоматизацію та контроль на інструмент системного зростання ефективності. Доведено, що застосування

точного землеробства, моніторингу полів через IoT, прогнозувальної аналітики та біотехнологічних переробних рішень формує ефект «подвійного потенціалу»: з одного боку - скорочення використання ресурсів, з іншого - підвищення врожайності та розширення товарних напрямів за рахунок переробки відходів. Інноваційна ресурсно-технологічна модель знижує енергетичну, екологічну та фінансову залежність підприємств, що важливо в умовах ринкової волатильності та обмеженості природних ресурсів. Технологічне оновлення на перетині smart-farming та циркулярності визначено як стратегічний драйвер нарощення економічного потенціалу, що формує довгострокову конкурентоспроможність аграрного виробництва.

12. Проведене дослідження засвідчило, що інтеграційні процеси у аграрному секторі виступають не лише реакцією на зовнішні виклики, а й активним інструментом стратегічного управління потенціалом підприємств. Класифікація інтеграційних механізмів, сформована у межах роботи, дала змогу систематизувати сучасні підходи до взаємодії - від інституційних та організаційних форм співпраці до фінансово-інвестиційних і цифрових платформ спільного використання ресурсів. Показано, що інтеграція сприяє підвищенню концентрації виробничого капіталу шляхом оптимізації виробничих ланцюгів, масштабування інфраструктури, доступу до інвестицій, формування спільних інноваційних екосистем та зменшення ризиковості операцій. Цифрові механізми взаємодії відкривають нові моделі інтеграції - віртуальні кооперативи, краудфандингові інвестиційні спільноти, блокчейн-платформи відстеження продукції, що робить інтеграцію більш гнучкою та менш капіталомісткою. Встановлено, що системне застосування інтеграційних механізмів дозволяє аграрним підприємствам досягати ефекту синергії, посилювати переговорні позиції на ринку, знижувати транзакційні витрати та забезпечувати стійке розширення економічного потенціалу.

13. Визначено, що інструментарій стратегічного управління аграрним підприємством включає не лише традиційні методи аналізу, але й інноваційні цифрові інструменти, комплексне застосування яких дозволяє не лише діагностувати поточний стан підприємства, а й формувати обґрунтовані, гнучкі й адаптивні стратегії, що відповідають умовам цифрової трансформації. Систематизовано та поглиблено підходи до формування інструментарію стратегічного управління аграрними підприємствами з урахуванням сучасних викликів цифровізації, глобальної нестабільності та кліматичних змін. Зазначено, що інструментарій стратегічного управління включає широкий спектр методів від класичних (SWOT-, PEST-, GAP-аналіз, матриці BCG, GE/McKinsey, Ансоффа) до сучасних цифрових рішень (Big Data, предиктивна аналітика, штучний інтелект, KPI, Balanced Scorecard, сценарне планування тощо), поєднання яких дозволяє не лише оцінювати поточний стан підприємства та його ринкове середовище, а й формувати обґрунтовані стратегії, що враховують багатофакторну природу аграрного виробництва.

14. Обґрунтовано, що ідентифікація можливостей підвищення ефективності та конкурентоспроможності аграрного підприємства передбачає багаторів-

невий аналітичний процес виявлення внутрішніх резервів і оцінки зовнішніх можливостей, який є безперервним процесом стратегічного моніторингу, в якому поєднуються кількісні оцінки, експертні судження, галузевий досвід та цифрові технології. Побудовано матрицю можливостей підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності для зернового підприємства, що дає змогу структурувати виявлені можливості за функціональними напрямками діяльності, оцінити очікувані ефекти, ризики реалізації, а також визначити пріоритетність кожної ініціативи з точки зору стратегічної доцільності. Запропонована розробка сценаріїв реалізації можливостей зернового підприємства, яка базується на аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. Для зернового підприємства змодельовано три сценарії (оптимістичний, базовий, песимістичний) кожен з яких передбачає відповідну управлінську поведінку та набір реалізованих стратегічних можливостей.

15. Обґрунтовано прояви VUCA-середовища в діяльності вітчизняних підприємств-виробників зерна через поєднання воєнних ризиків, нестабільності ринкової кон'юнктури, логістичних обмежень, зміни кліматичних умов та високої волатильності на світових ринках зернових культур, що формує непередбачуване середовище, яке суттєво впливає на виробничі цикли, економічну стабільність та стратегічні перспективи зерновиробників. Розроблена адаптивна стратегія управління зерновим підприємством як інтегрована управлінська модель, яка поєднує у собі цілі розвитку, інструменти їх реалізації та очікувані результати, що дозволяє підприємству зберігати ефективність навіть за умов високої турбулентності. Основу такої стратегії становить принцип системності, відповідно до якого всі структурні елементи стратегії (цілі, завдання, інструменти реалізації, ресурси, механізми контролю та коригування, а також результати) перебувають у постійній взаємодії, взаємозалежності та взаємопосиленні. Такий взаємозв'язок, який забезпечує цілісність і узгодженість стратегічного процесу, дозволяє уникати фрагментарності управлінських рішень, забезпечує адаптивність та керованість змін.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Публікації, які розкривають основний зміст дисертації:

1. Kovalenko, M., Velychko, L., **Kalinichenko, S.**, Ziuz, D. A new approach to creating state-owned enterprises in Ukraine. *Public Policy and Administration*, 2019, 18(4), pp. 497–508. DOI: 10.13165/VPA-19-18-4-09 (**Scopus**) (авторський внесок: запропоновано систему інноваційних підприємств, яка змогла б пришвидшити оновлення виробництва в Україні).

2. Petryk, O., Diadiun, O., Semenushena, N., Khorunzhak, N., **Kalinichenko, S.** Integrated reporting in the conditions of sustainable development: Institutionalization through standardization. *Intellectual Economics*, 2020, 14(2), pp. 67–86 DOI: 10.13165/IE-20-14-2-05 (**Scopus**) (авторський внесок: проаналізовано принципи сталого розвитку та стан їх впровадження в Україні).

3. Mavlutova, I., Babenko, V., Dykan, V., **Kalinichenko, S.**, Tokmakova, I. Business restructuring as a method of strengthening company's financial position. *Journal of Optimization in Industrial Engineering*, 2021, 14(1), pp.

129–139 DOI: 10.22094/JOIE.2020.677839 (**Scopus**) (авторський внесок: доведено необхідність застосування кількох методологій ідентифікації банкрутства, виходячи з розміру компанії та специфіки діяльності).

4. Petryk OI.; Basok A.; Marenych T.; Yatsenko N.; **Kalinichenko S.** Management Report as a Component of Nonfinancial Reporting in Ukraine: Theory and Practice of Drafting. Vol. 12 No. 3 (2021): Independent Journal of Management & Production (Special Edition ISE, S&P) <https://doi.org/10.14807/ijmp.v12i3.1523> (**Web of Science**) (авторський внесок: здійснено аналіз звітів про управління підприємствами України).

5. Karpenko Y.; Pienova A.; Melnychuk D.; Kutsyk V.; Nakonechna N.; **Kalinichenko S.** The main aspects of choosing the enterprises' operating strategy. Vol. 12 No. 6 (2021): Independent Journal of Management & Production (2-nd Special Edition ISE, S&P) <https://doi.org/10.14807/ijmp.v12i6.1758> (**Web of Science**) (авторський внесок: було оцінено етап життєвого циклу ринку роздрібних послуг в Україні через концепцію Портера та проведено аналіз за критеріями).

6. Вдовенко, Н. М., **Калініченко, С. М.**, Чередник, А. О., Матвеев, П. М., & Макеєв, О. О. (2025). Інтеграція фінансового контролінгу агропромислових підприємств в управління розвитком при формуванні ринку зерна в умовах цифровізації та нових економічних викликів. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, (24). <https://doi.org/10.5281/zenodo.17865321> (авторський внесок: запропоновано інтегральний показник оцінювання ефективності фінансового контролінгу, який дозволяє комплексно оцінити фінансову стабільність, навантаження ризиками, рівень цифровізації, операційну результативність і ринкову активність агропромислових підприємств.).

7. Вдовенко Н. М., **Калініченко С. М.**, Чередник А. О., Матвеев П. М., Макеєв О. О. Формування адаптивної стратегії підприємств-виробників зерна на засадах фінансового контролінгу в умовах VUCA-середовища. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит.* (2025): № 7 (210), С. 145-161. <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2025.07.12> (авторський внесок: обґрунтовано, що адаптивні стратегії це не просто інструмент управлінської оптимізації, а базовий механізм довгострокового розвитку підприємств у VUCA-реаліях).

8. **Калініченко С. М.** Економічний потенціал як базовий орієнтир формування стратегічної типології розвитку аграрних підприємств. *Бізнес Інформ.* 2025. №9. С. 254–259. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-254-259>

9. **Калініченко С. М.** Інтеграція стратегічного управління з механізмами відтворення основних виробничих фондів у сільському господарстві. *Економічний вісник Донбасу.* 2025. Вип. 2(80). С. 112-117. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-2\(80\)-112-117](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-2(80)-112-117)

10. **Калініченко С. М.** Ресурсні аспекти формування та відтворення економічного потенціалу аграрних підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права.* 2025. № 4. С. 120-125. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-4-27>

11. **Калініченко С. М.**, Суханова А. В. Стратегічні напрями розвитку економічного потенціалу аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2025, №3. С. 249-253pp. <https://doi.org/10.36887/2415->

[8453-2025-3-49](#) (авторський внесок: розглянуто основні проблеми нарощування економічного потенціалу).

12. **Калініченко С. М.** Ресурсно-технологічні напрями підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит.* (2025). №6 (209). С. 140-145. <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2025.06.11>

13. **Калініченко С. М.,** Крюкова І. О. Фінансово-інвестиційні інструменти зміцнення стійкості аграрних підприємств. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит.* 2025. №8 (211). С. 112-123. <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2025.08.07> (авторський внесок: запропоновано підхід до формування інтегрованої моделі управління фінансовими потоками, що забезпечить збалансований розвиток підприємств, підвищення їх капіталізації та стійкості на внутрішньому і зовнішньому ринках.).

14. **Калініченко С. М.** Вплив складових економічного потенціалу на ефективність та конкурентоспроможність аграрного підприємства. *Modeling the development of the economic systems,* 2025. (1), 211–216. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-28>

15. **Калініченко С. М.** Економічний потенціал як ключовий елемент стратегічного управління аграрного підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences,* 2025. 340(2), 506-510. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-80>

16. **Калініченко С. М.** Інструментарій стратегічного управління розвитком аграрних підприємств: традиційні та інноваційні підходи. *Modeling the development of the economic systems,* 2025. (3), 254–260. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-33>

17. **Калініченко С. М.** Ключові елементи ефективного стратегічного управління підприємством. *Економічний простір,* 2025. № 201. С. 311-316. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.311-316>

18. **Калініченко С. М.,** Сподар К., Грібіник А., Холодок В., Лагодієнко В. (2022). Особливості формування брендингу територій. *Modeling the development of the economic systems,* (3), 87–91. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-12> (авторський внесок: запропоновано етапи формування бренду території).

19. **Калініченко С. М.** Типологізація стратегічних моделей зростання аграрного бізнесу в умовах нестабільного ресурсного середовища. *Бізнес Інформ.* 2025. №10. С. 189–197. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-10-189-197>

20. **Калініченко С. М.** Дослідження економічної ефективності виробничо-комерційної діяльності аграрних підприємств: сучасні тенденції та напрями її підвищення. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences,* 2025, 346(5), 571-579. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-82>

21. **Калініченко С. М.** Інструментарій типології стратегій розвитку аграрних підприємств в умовах структурної перебудови економіки. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит.* (2025). №9 (212). С. 89-101. <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2025.09.07>

22. **Калініченко С. М.** Структурно-динамічні тенденції економічної ефективності виробничо-комерційної діяльності аграрних підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 5. С. 58-62. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-5-13>

23. **Калініченко С. М.** Архітектура механізмів стратегічного управління мобілізацією та розвитком економічного потенціалу аграрного підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 3. С. 119-124. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-3-26>

24. **Калініченко С. М.** Вплив концентрації капіталу на реалізацію економічних інтересів аграрних підприємств. *Development Service Industry Management*. 2025 (1), 403–415. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(54\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(54))

25. **Калініченко С.** (2024). Методологічні принципи побудови організаційно-економічного механізму розвитку економічного потенціалу аграрних підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 332(4), 565-571. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-84>

26. Крутько М. А., **Калініченко С. М.**, Макода С. Л. Умови і механізми інтеграційних процесів в сільському господарстві. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2015. Вип. 162. С. 210-216. (авторський внесок: розглянуто різні форми організації міжгосподарських і міжгалузевих інтеграційних процесів у агропромисловому виробництві як способи забезпечення ефективного функціонування та обслуговування його суб'єктів).

27. **Калініченко С. М.**, Микитась А. В., Харчевнікова Л. С. Маркетингове управління: особливості імплементації в систему менеджменту аграрних підприємств. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки*. 2019. Вип. 202. С. 299-307. (авторський внесок: опрацьовано змістовне наповнення маркетингового управління з одночасним виокремленням особливостей його імплементації в систему менеджменту аграрних підприємств через визначення організаційної структури підприємства та використання організаційних змін, які сформулюють ефективний маркетинговий інструментарій на підприємстві).

28. **Калініченко С.М.**, Микитась А.В, Наголюк О.Є Управлінські стратегії забезпечення розвитку підприємств. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 200. С. 157-163. (авторський внесок: розглянуто систему конкурентних стратегій аграрних підприємств, зокрема, особлива увага приділяється стратегії отримання конкурентних переваг в якості загальної конкурентної стратегії).

29. Гацько А. Ф., **Калініченко С. М.**, Іванова Г. О. Конкурентоспроможний розвиток суб'єктів агробізнесу: теорія та практика. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2018. Вип. 193. С. 139-149. (авторський внесок: доведено, що забезпечення конкурентоспроможного розвитку є можливим через запровадження інструментарію стратегічного управління, при чому запропоновано розуміння стратегії як інтегрованої моделі конкретизованого довгострокового напрямку розвитку).

30. **Калініченко С.**, Сподар К., Грібіник А., Холодок В., Винник А. Специфіка організації сільського туризму в зарубіжній практиці. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2022, 308(4), 283-287. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-43> (авторський внесок: доведено, що розвиток сільського туризму є великою соціально-економічною програмою з переведення частини аграрного сектора із сфери виробництва у сферу послуг).

Публікації апробаційного характеру:

31. Мандич О.В., **Калініченко С.М.**, Кускова С.В. Управління маркетингом в сільськогосподарських підприємствах: проблеми та шляхи розвитку. Економічне зростання: стратегії, напрями і пріоритети : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. Запоріжжя : ГО «СІЕУ», 2018. С. 23-25 (авторський внесок: доведена роль маркетингу у зростанні ефективності діяльності аграрного підприємства).

32. **Калініченко С. М.** Сутність конкуренції при формуванні ринку. Матеріали Другої Міжнародної науково-практичної конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем» 11-12 квітня 2019 р. Харків: ХНТУСГ, 2019. С. 205-207.

33. **Калініченко С.**, Дудник О., Краля В. Методичні аспекти проведення початкового етапу організаційних змін на підприємстві. International Scientific Conference The Modern Trends in the Development of Business Social Responsibility. 2017. Вища школа бізнесу та економіки в Університеті НОВА (Лісабон, Португалія), С. 106-109 (авторський внесок: проаналізовано вплив факторів середовища на формування організаційної структури підприємства).

34. **Калініченко С. М.** Агропромислові фінансові групи: можливості функціонування. Матеріали XV-го Міжнародного форуму молоді "Молодь і сільськогосподарська техніка у XXI сторіччі" 4-5 квітня 2019 р.; Харків: ХНТУСГ, 2019. С. 234.

35. **Kalinichenko S.** Market position and formation of marketing activities of manufacturers. Innovative tools for socio-economic systems' development : monograph 25; Edited by O. Mandych, A. Ostenda. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach, 2019. P. 152-157.

36. Грідін О. В., **Калініченко С. М.** Сутність маркетингових стратегій у ціновій політиці підприємств в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції "Сучасний маркетинг: стратегічне управління та інноваційний розвиток": до 90-річчя заснування ХНТУСГ, 30 квітня 2020 р. Харків: ХНТУСГ, 2020. С. 85-86. (авторський внесок: визначено роль маркетингових стратегій у формуванні стратегічного потенціалу аграрного підприємства).

37. **Калініченко С. М.** Цифрова трансформація стратегічного управління аграрними підприємствами: аналітичні та екосистемні підходи. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні тенденції та розвиток соціально-економічних систем». 4 грудня 2024 р. Харків: Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2024. С. 364-366.

38. **Калініченко С. М.** Економічний потенціал аграрних підприємств: структурні компоненти та взаємодія. Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні технології розвитку людини в інтегрованому

суспільстві в умовах воєнного стану», м. Миколаїв, 17 травня 2024 р. Миколаїв: МІРЛ та МФК Університету «Україна», 2024. С. 400-402.

39. **Калініченко С. М.** Інтегрований механізм мобілізації та стратегічного розвитку економічного потенціалу підприємства як основа його стійкого функціонування. Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції. м. Миколаїв, 28 листопада 2024 р. Миколаїв: ВСП МІРЛ ЗВО «Університет «Україна», 2024. С. 11-13.

40. **Калініченко С. М.** Стратегічне управління зерновими підприємствами в умовах VUCA-середовища: виклики та адаптивні підходи: матеріали IX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 14 листопада 2024 р. Полтава: ПДАУ, 2024. С. 45-48.

41. **Калініченко С. М.** Стратегічне лідерство та організаційна культура як чинники адаптивного розвитку зернових підприємств. Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції, 15 травня 2025 р. Полтава: ПДАУ, 2025. с. 568-572.

АНОТАЦІЯ

Калініченко С. М. Стратегічне управління економічним потенціалом аграрних підприємств: теорія, методологія, практика. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України, Харків, 2025.

У дисертації вирішено важливу науково-практичну проблему обґрунтування теоретичних засад, розроблення методології оцінювання та формування практичних механізмів стратегічного управління економічним потенціалом аграрних підприємств, спрямованих на підвищення їх ефективності, стійкості та здатності до адаптивного розвитку в умовах посткризової трансформації та глобальних викликів.

У першому розділі дослідження поглиблено понятійно-категоріальний апарат стратегічного управління аграрними підприємствами, розкрито еволюцію стратегічних підходів та обґрунтовано сучасне трактування стратегічного управління як системного, цілеспрямованого й довгострокового процесу, спрямованого на забезпечення сталого розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища; досліджено сутність, структуру та ключові компоненти економічного потенціалу аграрних підприємств як відкритої багаторівневої системи та визначено принципи його оптимізації в контексті стратегічного управління; проаналізовано наукові підходи до формування механізму мобілізації та розвитку економічного потенціалу й обґрунтовано архітектуру стратегічного механізму, що включає взаємопов'язані цільовий, функціональний, структурний, інструментальний, ресурсний та оцінно-коригувальний рівні як єдиний управлінський контур.

У другому розділі систематизовано типології стратегій розвитку аграрних підприємств і обґрунтовано їх взаємозв'язок із процесами відтворення економічного потенціалу, формалізований за допомогою логіко-структурного, матричного, системно-аналітичного, динамічного та когнітивного моделювання; роз-

роблено матрицю впливу стратегій на компоненти потенціалу як практичний інструмент стратегічного вибору; обґрунтовано методологічні засади стратегічної діагностики економічного потенціалу як багатовимірного, динамічного процесу, що забезпечує формування стратегічного профілю підприємства та виявлення векторів його розвитку; уточнено зміст і логіку застосування методів стратегічної діагностики, сформовано структурно-методологічний алгоритм діагностичного процесу; визначено принципи стратегічного менеджменту аграрних підприємств, які формують методологічну основу результативного, узгодженого та адаптивного стратегічного управління в умовах турбулентності та структурних трансформацій аграрного сектору.

У третьому розділі проаналізовано сучасні тенденції концентрації капіталу в аграрному секторі як чинника ефективного функціонування та сталого розвитку підприємств в умовах інституційної й структурної трансформації, здійснено оцінку системного внеску аграрного сектору в національну економіку та досліджено динаміку фінансових показників, земельних ресурсів, інвестиційних потоків, процесів злиття й поглинання, що засвідчило посилення концентрації матеріально-технічних ресурсів у великих агропромислових об'єднаннях; розкрито ресурсні передумови формування, мобілізації та відтворення економічного потенціалу аграрних підприємств, охарактеризовано роль земельних, трудових, технічних, фінансових, інформаційних та інтелектуальних ресурсів, виявлено ключові дисфункції у кадровому та техніко-технологічному забезпеченні; обґрунтовано зростаюче значення цифровізації, AgTech-рішень, smart farming та управлінських інновацій як детермінант підвищення продуктивності, адаптивності й конкурентоспроможності аграрних підприємств, що формують основу переходу до стійкої, технологічно розвиненої та інноваційно орієнтованої аграрної економіки.

У четвертому розділі обґрунтовано необхідність переорієнтації маркетингової діяльності аграрних підприємств від виробничо-продуктової моделі до клієнтоцентричної, заснованої на цифрових інструментах збору та аналізу даних, розкрито логіку формування маркетингово-збутової стратегії в умовах змін споживчої поведінки, електронної комерції та логістичної цифровізації, представлено концептуальну схему стратегічних дій і доведено ефективність мультиканальних та омніканальних моделей збуту як чинників підсилення економічного потенціалу підприємства; обґрунтовано необхідність комплексної модернізації виробничих процесів на основі інтеграції smart farming і принципів циркулярної економіки, показано формування ефекту «подвійного потенціалу» та визначено інноваційну ресурсно-технологічну модель як стратегічний драйвер довгострокової конкурентоспроможності; систематизовано інтеграційні механізми розвитку аграрних підприємств, охарактеризовано їх роль у формуванні виробничої концентрації, інноваційних екосистем і зниженні транзакційних витрат, а також доведено, що інтеграційні процеси забезпечують синергію та сприяють сталому розширенню економічного потенціалу в умовах структурних трансформацій аграрного сектору.

У п'ятому розділі визначено та систематизовано інструментарій стратегічного управління аграрним підприємством, який охоплює поєднання класичних

аналітичних методів і сучасних цифрових рішень, що забезпечують формування обґрунтованих, гнучких і адаптивних стратегій у умовах цифрової трансформації; обґрунтовано багаторівневий підхід до ідентифікації можливостей підвищення ефективності та конкурентоспроможності, розроблено матрицю стратегічних можливостей і змодельовано сценарії розвитку зернового підприємства; встановлено прояви VUCA-середовища у діяльності виробників зерна та розроблено адаптивну стратегію управління, побудовану на системній взаємодії цілей, інструментів, ресурсів і механізмів контролю, що забезпечує цілісність, узгодженість та керованість стратегічного процесу в умовах високої турбулентності.

Ключові слова: стратегічне управління; економічний потенціал; аграрні підприємства; стратегічний розвиток; відтворення потенціалу; мобілізація ресурсів; стратегічне планування; стратегічна діагностика; стратегічний профіль; механізм управління; інструментарій стратегічного управління; стратегічні рішення; стратегічні сценарії.

ANNOTATION

Kalinichenko S. M. Strategic Management of the Economic Potential of Agricultural Enterprises: Theory, Methodology, Practice. – Manuscript.

Thesis for the degree of doctor of economic sciences, specialty 08.00.04 – economics and management of enterprises (by economic activity). – Livestock Farming Institute of The National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine, Kharkiv, 2025.

The dissertation addresses the essential scientific and practical problem of substantiating theoretical foundations, developing a methodology for assessment, and designing practical mechanisms for the strategic management of the economic potential of agricultural enterprises to enhance their efficiency, resilience, and adaptive development capacity under conditions of post-crisis transformation and global challenges.

The first chapter deepens the conceptual and categorical framework of strategic management in agricultural enterprises, reveals the evolution of strategic approaches, and substantiates the modern interpretation of strategic management as a systemic, purposeful, and long-term process oriented toward sustainable development under dynamic external conditions; examines the essence, structure, and key components of the economic potential of agricultural enterprises as an open multi-level system and defines principles of its optimization in the context of strategic management; analyses scientific approaches to the mechanism of mobilization and development of economic potential and substantiates the architecture of a strategic mechanism comprising interrelated target, functional, structural, instrumental, resource, and evaluation–adjustment levels as a unified management contour.

The second chapter systematizes the typologies of development strategies for agricultural enterprises and substantiates their relationship with the processes of economic potential reproduction, formalized through logical-structural, matrix-based, system-analytical, dynamic, and cognitive modeling; develops a matrix of strategic impacts on potential components as a practical tool for strategic choice; substantiates methodological foundations of strategic diagnostics as a multidimensional and dy-

dynamic process ensuring the formation of a strategic profile and identification of development vectors; clarifies the content and logic of strategic diagnostic methods and formulates a structural-methodological algorithm of the diagnostic process; defines principles of strategic management that form the methodological basis for coherent, result-oriented, and adaptive management under turbulence and structural transformations.

The third chapter analyzes current trends in capital concentration in the agricultural sector as a factor of effective functioning and sustainable development, assesses the systemic contribution of the farming sector to the national economy, and examines the dynamics of financial indicators, land resources, investment flows, mergers and acquisitions, showing increased concentration of material and technical resources in large agro-industrial groups; reveals resource prerequisites for forming, mobilizing, and reproducing economic potential, characterizes the role of land, labor, technical, financial, informational, and intellectual resources, and identifies key dysfunctions; substantiates the growing importance of digitalization, AgTech solutions, smart farming, and managerial innovations as determinants of productivity, adaptability, and competitiveness, forming the basis for a sustainable, technologically advanced, and innovation-oriented agricultural economy.

The fourth chapter substantiates the need to shift marketing activities from a production–product model toward a customer-centric model based on digital tools for data collection and analysis; reveals the logic of forming marketing and sales strategies under changing consumer behavior, e-commerce, and digital logistics; presents a conceptual scheme of strategic actions and proves the effectiveness of multichannel and omnichannel sales models as drivers of strengthening economic potential; justifies the need for comprehensive modernization of production processes through innovative farming technologies and circular economy principles, reveals the “dual potential effect,” and identifies an innovative resource-technological model as a strategic driver of long-term competitiveness; systematizes integration mechanisms and demonstrates their role in production concentration, innovation ecosystem development, and reducing transaction costs.

The fifth chapter identifies and systematizes the toolkit for strategic management of agricultural enterprises, combining classical analytical methods and modern digital solutions enabling the development of substantiated, flexible, and adaptive strategies under digital transformation; substantiates a multilevel approach to identifying opportunities for efficiency and competitiveness growth, develops a matrix of strategic opportunities, and models scenarios for grain enterprise development; identifies manifestations of the VUCA environment in grain production and develops an adaptive strategy based on systemic interaction of goals, tools, resources, and control mechanisms, ensuring coherence and manageability of strategic processes under high turbulence.

Keywords: strategic management; economic potential; agricultural enterprises; strategic development; reproduction of potential; resource mobilization; strategic planning; strategic diagnostics; strategic profile; management mechanism; strategic management toolkit; strategic decisions; strategic scenarios.

Підписано до друку 21 листопада 2024 р. Формат 60x84/16.
Папір 80 г/м². Гарнітура Times New Roman.
Друк офсетний. Обсяг: 2,0 ум.-друк. арк.; 2,0 обл.-вид.арк.
Наклад 100 прим. Замовлення № 233