

УДК [338.43:005.21]:330.131.7
JEL: D81; L21; Q13
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-10-578-584>

ТИПОЛОГІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНИХ МОДЕЛЕЙ ЗРОСТАННЯ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РЕСУРСНОГО СЕРЕДОВИЩА

©2025 КАЛІНІЧЕНКО С. М.

УДК [338.43:005.21]:330.131.7
JEL: D81; L21; Q13

Калініченко С. М. Типологізація стратегічних моделей зростання аграрного бізнесу в умовах нестабільного ресурсного середовища

В умовах глобальних кризових явищ і гіпердинамічних зрушень у світовій економіці важливе місце посідає питання ефективного та сталого функціонування підприємства. Для ефективного функціонування підприємства в умовах динамічного та швидкозмінного середовища господарювання в довгостроковому періоді на перший план висувається вимога розробки нових підходів до управління підприємством. На сьогодні у світовій практиці таким інструментом забезпечення ефективності та конкурентоспроможності виступає стратегічний менеджмент. Визначена стратегія є головним продуктом стратегічного менеджменту, а продукт має бути чітким і ясным, давати позитивні результати. Але якщо замість такого продукту менеджери дають дещо розмите та фрагментарне, слідування такій стратегії тільки погіршить становище підприємства на ринку. Стратегія має визначити напрямки бізнесу, на яких потрібно наголосити, і допомогти вибрати методи управління підприємством на найближчі роки – так простіше керувати роботою відділів, бачити вчасно ризики, розподіляти ресурси, фінанси. Наголошено, що для досягнення поставлених цілей і вирішення завдань з розвитку підприємство може застосовувати різні стратегії. Існує безліч різних видів стратегій розвитку підприємства, зростання, скорочення, маркетингу, продажу, інвестиційні, фінансові і т. ін. Для зручної орієнтації серед безлічі стратегій застосовують різну класифікацію, яка дозволяє впорядкувати їх у цілісну систему. Визначення стратегії розвитку підприємства сприяє правильному розподілу ресурсів – фінансових, тимчасових і кадрових. Типологізація стратегічних моделей зростання дозволяє аграрним підприємствам більш ефективно адаптуватися до викликів та обирати найбільш відповідні стратегії для досягнення поставлених цілей. У роботі визначено залежність вибору стратегії зростання аграрного бізнесу від рівня ресурсного забезпечення. Узагальнено сценарії розвитку підприємств за чотирма ключовими ситуаціями – від високого до критично низького рівня ресурсів. Такий підхід дозволяє гнучко адаптувати управлінські рішення в нестабільному середовищі.

Ключові слова: розвиток, стратегія, розподіл ресурсів, менеджмент, зростання, ефективність.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 10.

Калініченко Сергій Миколайович – кандидат економічних наук, доцент, заступник генерального директора ДНП «Центр Тестування» МОЗ України (вул. Герцена, 31, Київ, 04050, Україна)

E-mail: kalinichenko.sergiy@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3958-4763>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57221380174>

UDC [338.43:005.21]:330.131.7
JEL: D81; L21; Q13

Kalinichenko S. M. A Typologization of Strategic Models of Agrarian Business Growth in an Unstable Resource Environment

In the context of global crises and hyper-dynamic shifts in the world economy, the issue of effective and sustainable enterprise operation is of paramount importance. For an enterprise to function effectively in a dynamic and rapidly changing business environment in the long term, the need to develop new approaches to enterprise management comes to the forefront. Today, in global practice, strategic management is the tool used to ensure efficiency and competitiveness. A clearly defined strategy is the main output of strategic management, and this output must be precise and clear, producing positive results. However, if managers deliver something vague and fragmented instead, following such a strategy will only worsen the enterprise's position in the market. The strategy should identify the business areas to focus on and help select the methods for managing the enterprise in the coming years – this makes it easier to manage departmental work, promptly spot risks, and allocate resources and finances. It is emphasized that, to achieve the set objectives and address development tasks, the enterprise may employ various strategies. There are numerous types of enterprise development strategies, including growth, downsizing, marketing, sales, investment, financial, and others. To facilitate orientation among the many strategies, different classifications are used, which allow them to be organized into a coherent system. Defining the enterprise development strategy contributes to the proper allocation of resources – financial, temporal, and human. The typology of strategic growth models enables agrarian enterprises to adapt more effectively to challenges and select the most appropriate strategies to achieve their objectives. The study identifies the dependence of the choice of growth strategy for agribusiness on the level of resource provision. The scenarios for enterprise development are generalized into four key situations – from high to critically low resource levels. This approach enables flexible adaptation of management decisions in an unstable environment.

Keywords: development, strategy, resource allocation, management, growth, efficiency.

Fig.: 1. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 10.

Kalinichenko Serhiy M. – PhD (Economics), Associate Professor, Deputy General Director, The State Non-Profit Enterprise Testing Board, the Ministry of Public Health of Ukraine (31 Hertseni Str., Kyiv, 04050, Ukraine)

E-mail: kalinichenko.sergiy@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3958-4763>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57221380174>

Але далі більше підприємств задля досягнення поставлених цілей, зокрема й у довгостроковій перспективі, вдаються до інструментарію стратегічного менеджменту, що передбачає розробку стратегій, визначальних базових напрямів розвитку підприємства, що спираються на оцінку бачення їхнього стану в майбутньому, виходячи з умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Вибір, зроблений на користь тієї чи іншої стратегії, визначає розвиток за певним сценарієм на певний часовий інтервал.

Розробка стратегії – надзвичайно відповідальне завдання, що стоїть перед менеджментом підприємства. Досягнення поставленої мети залежить не тільки від того, наскільки добре розроблена стратегія, а й від ефективності її реалізації. Ціна помилки у процесі розробки стратегії вимірюється не стільки явними збитками, скільки всією величиною втраченої вигоди. У разі успішної реалізації стратегії підприємство отримує винагороду, розмір якої залежатиме як від раціонального вибору стратегії, так і від ефективності її реалізації. У результаті – необхідно мати чітке уявлення про те, що є стратегією, яка інформація необхідна для розробки стратегії, хто повинен розробляти стратегію, який тип стратегії обрати для зростання і т. д.

Універсального підходу до розробки стратегії, який був би ефективним у будь-якій ситуації, не існує. Проте наукові дослідження та практичний досвід дозволяють виділити низку дієвих напрямів формування стратегій. Одним із провідних центрів розробки стратегічних підходів вважається Гарвардська бізнес-школа, де свої концепції сформували такі авторитетні дослідники, як К. Ендрюс, М. Портер, Г. Хемел і К. Прахалад.

К. Ендрюс розробив концепцію, яка базується на узгодженні можливостей ринку з внутрішніми ресурсами та потенціалом організації, тобто орієнтовану на економічну доцільність. М. Портер запропонував модель, що ґрунтується на аналізі конкурентного середовища – зокрема, модель «п'яти сил» і типові стратегії конкурентної поведінки. Своєю чергою, К. Прахалад і Г. Хемел акцентували увагу на розвитку ключових компетенцій підприємства – таких, що забезпечують його унікальні переваги на ринку.

Зазначені підходи ефективні за умов відносно стабільного та передбачуваного зовнішнього середовища. Вони включають аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, оцінку ринкових можливостей і ризиків, а також формулювання місії, стратегічних цілей і шляхів їх досягнення.

Одним із фундаментальних питань будь-якої науки, у тому числі стратегічного менеджменту, є питання класифікації предметів наукового піз-

нання. Більшість дослідників посилаються на широко відомі підходи до класифікації стратегій, розроблені А. А. Томпсоном, А. Дж. Стріклендом, П. Дойлем та іншими, лише трохи розширюючи їх. При цьому найчастіше порушуються базові принципи класифікації, такі як наявність чітких класифікаційних ознак, правила пропорційності тощо.

Подальші наукові дослідження є необхідними для глибшого розуміння впливу ресурсної нестабільності (енергетичної, трудової, фінансової) на стратегічні рішення аграрних підприємств і для розробки інструментарію оперативної адаптації стратегій зростання до зовнішніх загроз і змін у середовищі (зміни клімату, коливання ринкових цін, воєнні ризики).

Мета статті – систематизація та класифікація стратегічних моделей зростання аграрного бізнесу з урахуванням викликів нестабільного ресурсного середовища, а також обґрунтування підходів до їх адаптації для забезпечення сталого розвитку, конкурентоспроможності та гнучкості аграрних підприємств.

Стратегічне управління розвитком і зростанням поступово стає одним із визначальних підходів до управління сучасними підприємствами, які є найважливішою ланкою економіки. Саме стратегічні розробки повинні лягти в основу уявлень про пріоритети та напрямки розвитку організації.

Стратегія підприємства має розроблятися лише після проведення масштабного дослідження, яке дозволить скласти прогноз на майбутнє з урахуванням усіх нюансів діяльності. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища повинен проводитися з урахуванням впливу всіх факторів. Важливо, що всі співробітники підприємства повинні чітко розуміти стратегічний напрямок діяльності.

Стратегія організації має бути чітко сформована – це дозволить здійснювати якісний контроль діяльності всіх ланок.

Стратегії, як і цілі, можна умовно розділити на великі групи:

- ✦ *корпоративні*, спрямовані на досягнення мети розвитку всієї організації в цілому;
- ✦ *функціональні*, які мають підлеглий по відношенню до корпоративної стратегії характер і забезпечення її реалізації в одному з функціональних напрямків – постачання, виробництво, маркетингова діяльність, робота з персоналом, фінансова діяльність.

Деякі спеціалісти виділяють також *ділові стратегії* – стратегії розвитку окремих, відносно самостійних структурних компонентів організації, таких як філії, представництва та інші відокремле-

ні підрозділи, а також окремі цехи, великі відділи, служби тощо.

Кожна організація є унікальною, тому універсального підходу до створення стратегії не існує. Але основні її принципи залишаються постійними: чітке планування, глибокий аналіз ринкових умов, моніторинг ефективності та здатність гнучко адаптуватися до змін. Саме наявність цих елементів дають змогу назвати план дій – *стратегією зростання*.

Стратегію розвитку можна представити у вигляді плану, який розробляється на довгострокову перспективу, що не потребує суттєвої зміни етапів розвитку, методів, інструментів впливу та конкретних дій адміністрації в рамках його реалізації.

Стратегія розвитку – сукупність методів і прийомів, які сприяють досягненню стратегічної мети підприємства міста та завданням, сформульованим з урахуванням цієї мети. У теорії управління існують різні класифікації стратегій, вибір яких базується на головній стратегічній меті підприємства та конкретній ситуації функціонування на певний проміжок часу. Розробка стратегії зростання – це багатоетапний процес, який потребує ретельних досліджень та детального планування. Підприємства постійно аналізують свою діяльність, шукають найефективніші методи та інструменти, тестують нові ідеї.

План для стратегічного розвитку зазвичай становить тривалий термін. Якщо на даний момент у країні спостерігається нестабільна економічна обстановка, а підприємство має проблеми, то оптимальний термін – один-два роки. Це дозволить своєчасно вносити до нього коригування та розробити, за потреби, додаткові пункти. Якщо ж становище стабільне, то стратегічний план може бути довгостроковим – наприклад, на кілька років.

Метою розробки стратегії розвитку підприємства є пошук найпріоритетніших напрямів розвитку бізнесу. Тактика допомагає зрозуміти, яких результатів прагне компанія, які кроки необхідно зробити, щоб прийти до них, як скоординувати роботу всього підприємства. До супутніх цілей розробки стратегії розвитку підприємства можна також зарахувати:

- ✦ створення антикризової програми дій;
- ✦ підвищення мотивації співробітників для спільного розв'язання стратегічних розв'язань задач;
- ✦ формування альтернативних стратегій у розвиток бізнесу;
- ✦ створення єдиного бачення щодо стратегічного розвитку тощо.

Крім цього, визначення стратегії розвитку підприємства сприяє правильному розподілу ресурсів – фінансових, тимчасових і кадрових. Стратегія, яка зафіксована у вигляді документа, допомагає новим співробітникам швидше та легше поринути в роботу. Важливо розуміти, що вона потрібна будь-якому бізнесу незалежно від його масштабів, оскільки всі вони прагнуть єдиного результату – стати лідерами ринку у своїй ніші.

Будь-яка стратегія підприємства розробляється під певні цілі. Відповідно, саме різноманітність цілей визначає широкую типологію стратегій. Однак відомі класифікації стратегій спираються швидше навіть не на мету, а на діяльність у сфері економічних відносин. Природно, що для підприємств, які знаходяться в одному середовищі та займаються одним видом діяльності, цілі не завжди збігатимуться. Це, перш за все, пов'язано з унікальністю організацій – як за набором ресурсів, так і за варіантами управлінських рішень, що приймаються, оскільки процес управління мало піддається формалізації.

Для класифікації стратегій розглянемо такі базові положення:

1) подання стратегій у вигляді системи дозволяє здійснювати їх класифікацію щодо властивостей і ознак елементів системи в рамках системного підходу;

2) взаємозв'язок між цілями та стратегіями підприємства дозволяє класифікувати стратегії за цільовими областями;

3) зв'язок між зовнішнім оточенням підприємства та стратегією його поведінки дає можливість класифікувати стратегії щодо пристосованості організації до змін зовнішнього середовища, які зрештою ведуть до внутрішніх змін і вибору моделі поведінки в цілому.

Класифікація стратегій здійснюється за низкою підстав. Класифікація за зовнішніми факторами має на увазі, в першу чергу, таку основу, як частка, яку організація займає на ринку. Базуючись на ній, можна виділити такі стратегії.

1. Стратегія інтенсивного зростання застосовується в тому випадку, якщо організація працює та швидко розвивається, зберігаючи великий потенціал розвитку ринку. При цьому керівництво підприємства вважає, що організація «твердо стоїть на ногах» і цілком здатна зайняти та надалі утримувати лідерські позиції, тому що в організації функціонує ефективна служба маркетингу, мають великий потенціал дослідні та дослідно-конструкторські структури, відпрацьовані технології виробництва, що в сукупності робить обґрунтованими претензії на лідерство. Фактично мається

на увазі агресивно-наступальна лінія поведінки на ринку, яка несе, з одного боку, великі можливості, а з іншого – серйозні ризики.

2. Стратегія обмеженого зростання, або підтримки стабільності використовується, якщо керівництво організації в результаті проведеного аналізу доходить висновку, що на даному етапі організація вичерпала можливості інтенсивного зростання, захоплена частка ринку відповідає її потенційним можливостям і влаштовує власників. Звичайно, тут не мається на увазі зниження активності на ринку в цілому. Але відомий простий ринковий принцип, згідно з яким «стояти на місці не можна: «Той, хто вважає, що він стоїть, насправді котиться вниз». У цьому випадку слід змінити напрямок активності: організація концентрує зусилля на утриманні свого сегмента ринку, а за можливістю – на його невеликому збільшенні. Ця стратегія є більш оборонною, ніж наступальною, як стратегія інтенсивного зростання.

3. Стратегія цілеспрямованого скорочення застосовується в тих випадках, коли організація зіткнулася з труднощами та вирішила у стратегічній перспективі піти з цього ринку. Однак зараз ще не весь потенціал вичерпаний, тому можна використовувати його для отримання й акумулювання прибутку з метою подальшого інвестування їх у нові проекти на інших товарних ринках. У процесі реалізації цієї стратегії «організованого відступу» може бути проведено скорочення низки структурних підрозділів (філій, представництв тощо), які, на думку керівництва, є недостатньо ефективними. Альтернативою скорочення є запровадження режиму граничної економії в межах існуючих структур чи інший спосіб максимізації прибутку.

В умовах нестабільного ресурсного середовища, яке характеризується коливаннями цін на енергоносії, мінеральні добрива, засоби захисту рослин, а також змінами в доступності фінансових ресурсів та земельних угідь, стратегічне планування зростання аграрного бізнесу набуває особливої актуальності. Типологізація стратегічних моделей зростання дозволяє аграрним підприємствам більш ефективно адаптуватися до цих викликів та обирати найбільш відповідні стратегії для досягнення поставлених цілей.

Існує велика різноманітність класифікацій стратегій, але є схема еталонних стратегій розвитку підприємства, яка використовується керівниками всіх країн світу. У *табл. 1* представлено ключові типи стратегічних моделей зростання, які аграрні підприємства можуть обирати залежно від наявних ресурсів, ринкових умов і внутрішнього потенціалу. Модельні підходи класифіковано за типами: інтенсивна, екстенсивна, комбінована та інноваційно-адаптивна. В кожному випадку описано основні інструменти реалізації, переваги та обмеження, що дозволяє здійснювати обґрунтований вибір стратегії відповідно до умов господарювання.

Є декілька підходів до типологізації стратегічних моделей зростання, які враховують різні критерії, такі як:

✓ **«Напрямок зростання»** визначає, в якому напрямку підприємство планує розширювати свою діяльність. Можливі варіанти включають:

✦ **інтенсивний розвиток** – зосередження на збільшенні ефективності використання на-

Таблиця 1

Типи стратегічних моделей зростання аграрного бізнесу в умовах обмежених ресурсів

Тип моделі	Характеристика	Основні інструменти реалізації	Переваги	Обмеження
Інтенсивна	Фокус на підвищенні продуктивності існуючих ресурсів	Інноваційні технології, точне землеробство, автоматизація	Швидка окупність, зменшення залежності від зовнішніх ресурсів	Високі стартові витрати, потреба в кадрах
Екстенсивна	Розширення площ, збільшення обсягів	Оренда/купівля землі, залучення додаткової робочої сили	Зростання в обсягах, простота реалізації	Ризик неефективного використання, обмеженість ресурсів
Комбінована	Поєднання інтенсивного й екстенсивного підходів	Інвестпроекти, модернізація, укрупнення підприємств	Гнучкість, масштабованість	Складність управління, ризик неузгодженості
Інноваційно-адаптивна	Реакція на зміни через швидке впровадження нововведень	Цифрові платформи, бізнес-інкубатори, кластерні ініціативи	Висока адаптивність, можливість нішевого прориву	Високі ризики на етапі впровадження

Джерело: сформовано на основі [2; 6; 7].

явних ресурсів та ринків (упровадження нових технологій вирощування сільськогосподарських культур, оптимізація логістичних процесів або розширення асортименту продукції, що пропонується на існуючих ринках). Прикладом може бути агрохолдинг, який інвестує в точне землеробство для підвищення врожайності на своїх існуючих полях;

- ✦ *екстенсивний розвиток* – розширення діяльності шляхом залучення нових ресурсів, виходу на нові ринки або диверсифікації виробництва. (придбання нових земельних ділянок, відкриття філій в інших регіонах або започаткування виробництва органічної продукції). Прикладом є фермерське господарство, яке купує сусідні землі для збільшення посівних площ;
- ✦ *інтеграційний розвиток* – зростання шляхом об'єднання з іншими підприємствами в ланцюгу створення вартості. Це може бути вертикальна інтеграція (наприклад, придбання переробного підприємства) або горизонтальна інтеграція (наприклад, злиття з іншим аграрним підприємством). Прикладом може бути виробник молока, який купує завод з виробництва молочної продукції.

✓ **Напрямок «Темпи зростання»** визначає, з якою швидкістю підприємство планує розширювати свою діяльність. Можливі варіанти включають:

- ✦ *помірне зростання* – поступове розширення діяльності з урахуванням наявних ресурсів та можливостей;
- ✦ *швидке зростання* – агресивне розширення діяльності з використанням значних інвестицій та залученням нових ресурсів;
- ✦ *стабілізація* – підтримка існуючого рівня діяльності без значного розширення.

✓ **Напрямок «Джерела фінансування»** визначає, які джерела фінансування використовуються для забезпечення зростання. Можливі варіанти включають:

- ✦ *власні кошти* – фінансування зростання за рахунок прибутку, амортизаційних відрахувань та інших внутрішніх джерел;
- ✦ *залучені кошти* – фінансування зростання за рахунок кредитів, інвестицій, лізингу та інших зовнішніх джерел.

Різноманітність видів стратегій є результатом видозмін і доповнень основних базових стратегій [2]. Такі стратегії в малих підприємствах можуть використовуватись у чистому вигляді відповідно до теорії управління. Проте ситуація з великими підприємствами дещо своєрідна, індивідуальна, оскільки завдяки більшій сфері

впливу на ринках, більшій кількості продуктів виробництва, а також більшим можливостям для розвитку необхідно комбінувати різні стратегії та отримувати нову змішану стратегію.

На *рис. 1* визначено залежність вибору стратегії зростання аграрного бізнесу від рівня ресурсного забезпечення. Узагальнюються сценарії розвитку підприємств за чотирма ключовими ситуаціями – від високого до критично низького рівня ресурсів. Такий підхід дозволяє гнучко адаптувати управлінські рішення в нестабільному середовищі.

В умовах нестабільного ресурсного середовища вибір стратегічної моделі зростання повинен враховувати ризики та можливості, пов'язані з кожним варіантом. Наприклад, екстенсивний розвиток може бути ризикованим у періоди економічної нестабільності, оскільки потребує значних інвестицій та може призвести до збільшення боргового навантаження. З іншого боку, інтенсивний розвиток може бути більш стійким до зовнішніх шоків, оскільки зосереджується на підвищенні ефективності використання наявних ресурсів.

У *табл. 2* систематизовано, як різні зовнішні фактори нестабільності – економічні, екологічні, політичні та фінансові – впливають на аграрний сектор, та які моделі зростання найкраще відповідають цим викликам. Таблиця також містить можливі механізми адаптації підприємств і очікуваний ефект від їхнього впровадження, що дозволить сформулювати стратегічно стійку модель розвитку підприємства, навіть у кризових умовах.

Прикладом успішної адаптації до нестабільного ресурсного середовища може бути аграрне підприємство, яке впроваджує енергозберігальні технології, диверсифікує джерела енергії (наприклад, встановлення сонячних панелей) та укладає довгострокові контракти з постачальниками ресурсів для мінімізації ризиків, пов'язаних з коливаннями цін.

Запропонована система класифікації стратегій розвитку має забезпечити:

- ✦ точнішу ідентифікацію кожної стратегії, визначення її місця серед інших, а також можливостей та обмежень її реалізації;
- ✦ ефективний взаємозв'язок між конкретним видом стратегії, цілями організації, рівнем прийняття рішень та необхідними ресурсами;
- ✦ програмне планування та системне управління реалізацією стратегії на всіх етапах життєвого циклу підприємства;
- ✦ розробку відповідного організаційно-економічного механізму реалізації стратегії та її адаптивне уточнення залежно від умов зовнішнього та внутрішнього середовища, що змінюються;

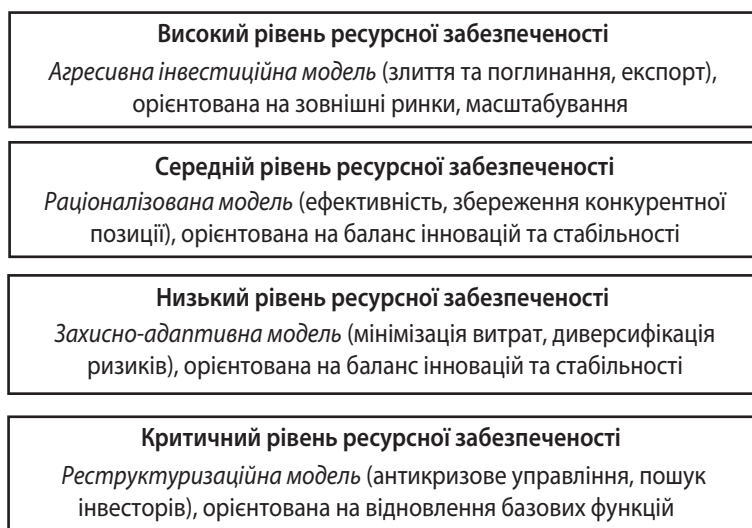


Рис. 1. Типологізація моделей зростання за ресурсними сценаріями

Джерело: сформовано на основі [8; 10].

Таблиця 2

Узгодженість стратегічних моделей зростання з факторами нестабільності ресурсного середовища

Фактор нестабільності	Вплив на аграрний бізнес	Найбільш релевантні моделі	Механізми адаптації	Очікуваний ефект
Коливання цін на ресурси (паливо, добрива)	Підвищення собівартості, зниження прибутку	Інтенсивна, інноваційно-адаптивна	Контракти з поставальниками, енергоощадні технології	Зменшення витрат, стабільність
Кліматичні зміни	Зменшення врожайності, зростання ризиків	Комбінована, захисно-адаптивна	Перехід на клімато-стійкі культури, страхування	Пом'якшення втрат, збереження виробництва
Нестабільність державної політики	Зміни в податках, дотаціях, експортних обмеженнях	Реструктуризаційна, раціоналізована	Диверсифікація каналів збуту, юридичне консультування	Уникнення правових ризиків
Обмежений доступ до фінансування	Уповільнення модернізації, втрата конкурентних позицій	Захисно-адаптивна, реструктуризаційна	Гранти, кооперація, партнерські проєкти	Залучення зовнішніх ресурсів, збереження стабільності

Джерело: сформовано на основі [1; 9].

- ✦ вироблення відповідного механізму управління змінами, що дозволяє зменшити опір змінам усередині підприємства, підвищити стійкість і забезпечити рівновагу системи.

При розробці стратегії розвитку підприємство несе істотні матеріальні, тимчасові та фінансові витрати, які можуть окупитися лише в ході успішної реалізації стратегії. Також у рамках розробки стратегії розвитку керівництву підприємства необхідно розширювати інформаційні та інтелектуальні ресурси. Точний та якісний збір інформації, а також її обробка та аналіз дозволять скласти систематизоване уявлення про фактори впливу та можливості функціонування підприємства.

Найпоширеніші помилки, пов'язані з управлінням стратегією розвитку, найчастіше виникають на початкових стадіях, коли проводяться дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища. Більшість організацій ігнорує збір відомостей про роботу конкурентів та тенденції ринку, що може призвести до виникнення недоліків у стратегії. Крім того, проблеми виникають, коли виконавці не розуміють, як вирішувати ті чи інші завдання. Це пов'язано з тим, що їхнє формулювання виглядає неоднозначно, тому важливо дотримуватися методу SMART. До інших загальних помилок у стратегіях розвитку підприємства можна також віднести відсутність конкретизації або, навпаки, над-

мірну конкретизацію, що призводить до того, що співробітники не можуть виявляти ініціативу.

ВИСНОВКИ

Стратегія має визначити напрямки бізнесу, на яких потрібно наголосити, та допомогти обрати методи управління підприємством на найближчі роки – так простіше керувати роботою відділів, бачити вчасно ризики, розподіляти ресурси, фінанси.

Типологізація стратегічних моделей зростання аграрного бізнесу в умовах нестабільного ресурсного середовища є важливим інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та забезпечення сталого розвитку підприємства. Вона дозволяє враховувати специфіку діяльності, наявні ресурси та зовнішні фактори, що впливають на ефективність аграрного виробництва. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Жегус О. В., Давиденко В. В. Стратегічні імперативи інноваційного розвитку аграрного сектору України як основи його резильєнтності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-23>
2. Зоря О. П. Теоретико-методологічні засади формування стратегії розвитку аграрних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 33. С. 171–177. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct33-25>
3. Коваленко Н. В. Система управління розвитком підприємства та її складники. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. № 4. С. 98–107. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-4-15>
4. Ковбаса О. М. Компоненти стратегічного розвитку аграрного підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-123>
5. Мельник Л. Г. Основи стійкого розвитку : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2006. 368 с.
6. Писаренко В. В., Дем'яненко Н. В., Назаренко Є. О. Формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 515–522. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-72>
7. Постол А. А. Удосконалення стратегічного управління аграрних підприємств на засадах планування, маркетингу та конкурентних переваг. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 2. С. 135–139. URL: https://easterneurope-ebm.in.ua/journal/7_2017/26.pdf
8. Прокопишин О., Полегенька М., Жидовська Н. Інноваційні стратегії розвитку агробізнесу України в післявоєнний період. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія «Економіка АПК»*. 2023. Вип. 30. С. 33–37. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.033>
9. Рибак Я. Я. Інтегровані стратегії та інновації для сталого розвитку агропродовольчого комплексу в умовах війни. *Продовольчі ресурси*. 2024. Т. 12. № 22. С. 259–265. DOI: <https://doi.org/10.31073/foodresources2024-22-25>
10. Шацька З. Я., Шацька М. С. Стратегія інтеграційного розвитку підприємницьких структур агропромислового сектору. *Агросвіт*. 2023. № 15. С. 58–62. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.15.58>

REFERENCES

- Kovalenko N. V. (2019). Systema upravlinnia rozvytkom pidpriemstva ta yii skladnyky [Enterprise development management system and its components]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, 4, 98–107. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-4-15>
- Kovbasa O. M. (2024). Komponenty stratehichnoho rozvytku ahrarnoho pidpriemnytstva v Ukraini [Components of strategic development of agricultural entrepreneurship in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-123>
- Melnik L. H. (2006). *Osnovy stiikoho rozvytku* [Fundamentals of sustainable development]. Universytetska knyha.
- Postol A. A. (2017). Udoshkonalennia stratehichnoho upravlinnia ahrarnykh pidpriemstv na zasadakh planuvannia, marketingu ta konkurentnykh perevah [Improving strategic management of agricultural enterprises based on planning, marketing, and competitive advantages]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 2, 135–139. https://easterneurope-ebm.in.ua/journal/7_2017/26.pdf
- Prokopyshyn O., Polehenka M. & Zhydovska N. (2023). Innovatsiini stratehii rozvytku ahrobiznesu Ukrainy v pislavoiennnyi period [Innovative strategies for the development of Ukraine's agribusiness in the post-war period]. *Visnyk Lvivskoho natsionalnoho universytetu pryrodokorystuvannia. Seriiia «Ekonomika APK»*, 30, 33–37. <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.033>
- Pysarenko V. V., Demianenko N. V. & Nazarenko Ye. O. (2018). Formuvannia stratehii rozvytku silskohospodarskoho pidpriemstva [Formation of a development strategy for an agricultural enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo*, 18, 515–522. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-72>
- Rybak Ya. Ya. (2024). Intehrovani stratehii ta innovatsii dlia staloho rozvytku ahroprodovolchoho kompleksu v umovakh viiny [Integrated strategies and innovations for sustainable development of the agri-food complex under wartime conditions]. *Prodovolchi resursy*, 22(12), 259–265. <https://doi.org/10.31073/foodresources2024-22-25>
- Shatska Z. Ya. & Shatska M. S. (2023). Stratehiia intehratsiinoho rozvytku pidpriemnytsskykh struktur ahropromyslovoho sektoru [Strategy of integration development of entrepreneurial structures of the agro-industrial sector]. *Ahrosvit*, 15, 58–62. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.15.58>
- Zhehus O. V. & Davydenko V. V. (2024). Stratehichni imperatyvy innovatsiinoho rozvytku ahrarnoho sektoru Ukrainy yak osnovy yoho rezylentnosti [Strategic imperatives of innovative development of Ukraine's agricultural sector as the basis of its resilience]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-23>
- Zoria O. P. (2019). Teoretyko-metodolohichni zasady formuvannia stratehii rozvytku ahrarnykh pidpriemstv [Theoretical and methodological foundations of forming a development strategy for agricultural enterprises]. *Infrastruktura rynku*, 33, 171–177. <https://doi.org/10.32843/infrastruct33-25>