



Економіка галузей сільського господарства

УДК 338.43:658.012.32

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19250964>

Управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств: організаційно-економічні засади та інструменти

Божидай Ірина Ігорівна,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування, Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна, <https://orcid.org/0000-0003-2227-219X>

Краля Вікторія Григорівна,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування, Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна, <https://orcid.org/0000-0003-0990-0788>

Прийнято: 09.03.2026 | Опубліковано: 27.03.2026

***Анотація.** У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти формування організаційно-економічних засад управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств в умовах сучасних трансформацій. Метою дослідження є обґрунтування організаційно-економічних засад та розробка інструментарію забезпечення стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств в умовах сучасних трансформаційних процесів, з урахуванням викликів воєнного часу та європейської інтеграції. Методологічною основою дослідження є системний підхід, що передбачає використання загальнонаукових і спеціальних методів: аналізу і синтезу, узагальнення, порівняльного аналізу, структурно-*



функціонального та логічного моделювання. Застосування цих методів дозволило дослідити сучасні тенденції розвитку аграрного сектору, визначити ключові фактори впливу на ефективність діяльності підприємств та сформуванню цілісної системи інструментів стратегічного управління.

Результати. Встановлено, що розвиток сільськогосподарських підприємств визначається зростанням ролі інновацій, інвестицій та цифрової трансформації. Обґрунтовано залежність ефективності їх функціонування від інтеграції технологій Agriculture 4.0 у виробничі та управлінські процеси. Виявлено обмеження, пов'язані з недостатнім рівнем цифровізації, обмеженим доступом до фінансових ресурсів і впливом зовнішніх ризиків. Систематизовано інструменти стратегічного розвитку та розроблено модель управління, що передбачає інтеграцію бізнес-процесів, оптимізацію ресурсів і підвищення адаптивності підприємств. **Висновки.** Доведено, що стратегічний розвиток сільськогосподарських підприємств має комплексний характер і потребує системного підходу до формування організаційно-економічних інструментів. Запропоновані рішення сприяють підвищенню ефективності діяльності, зміцненню конкурентоспроможності та інтеграції у європейський економічний простір.

Ключові слова: аграрний сектор, стратегічне управління, організаційно-економічний механізм, інноваційна діяльність, цифрова трансформація, інвестиційне забезпечення, бізнес-процеси.



**Strategic Development Management of Agricultural Enterprises:
Organizational and Economic Principles and Tools**

Iryna Bozhyday,

Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor in the Department of Management, Business, and Administration, State University of Biotechnology, Kharkiv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0003-2227-219X>

Viktoriiia Kralia,

Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor in the Department of Management, Business, and Administration, State University of Biotechnology, Kharkiv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0003-0990-0788>

Abstract: *This article examines the theoretical and practical aspects of establishing the organizational and economic foundations for managing the strategic development of agricultural enterprises in the context of current transformations. **The aim of the study** is to substantiate the organizational and economic foundations and develop a toolkit to ensure the strategic development of agricultural enterprises in the context of contemporary transformational processes, taking into account the challenges of wartime and European integration. **The methodological basis of the study** is a systematic approach that involves the use of general scientific and specialized methods: analysis and synthesis, generalization, comparative analysis, structural-functional and logical modeling. The application of these methods made it possible to investigate current trends in the development of the agricultural sector, identify key factors influencing the effectiveness of enterprises, and form a comprehensive system of strategic management tools. **Results.** It has been established that the development of agricultural enterprises is driven by the growing role of innovation, investment, and digital transformation.*



*The dependence of their operational efficiency on the integration of Agriculture 4.0 technologies into production and management processes has been substantiated. Limitations associated with insufficient digitalization, limited access to financial resources, and the impact of external risks have been identified. Strategic development tools have been systematized, and a management model has been developed that provides for the integration of business processes, resource optimization, and increased adaptability of enterprises. **Conclusions.** It has been demonstrated that the strategic development of agricultural enterprises is complex in nature and requires a systematic approach to the formation of organizational and economic tools. The proposed solutions contribute to improving operational efficiency, strengthening competitiveness, and integration into the European economic space.*

Keywords: *agricultural sector, strategic management, organizational and economic mechanisms, innovation, digital transformation, investment support, business processes.*

Постановка проблеми. Сільськогосподарські підприємства відіграють ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки, формуванні експортного потенціалу та розвитку сільських територій. Зокрема, аграрний сектор забезпечує близько 40-43 % товарного експорту України та залишається одним із ключових джерел валютних надходжень [1, 2]. Крім того, частка сільського господарства у ВВП становить близько 8-11 %, а з урахуванням суміжних галузей агропромисловий комплекс формує до 20 % ВВП [3]. Сучасний розвиток галузі супроводжується трансформаційними змінами, зумовленими європейською інтеграцією, посиленням конкуренції, цифровізацією та впливом воєнних чинників. Це актуалізує необхідність формування ефективних підходів до стратегічного розвитку підприємств.



Суттєвими проблемами залишаються низький рівень технологічної модернізації, обмежений доступ до фінансових ресурсів та недостатня інтеграція інновацій і цифрових рішень [4-6]. Зокрема, у 2022-2023 рр. аграрний сектор зазнав значних економічних втрат, які оцінюються більш ніж у 80 млрд дол. США, що суттєво обмежило можливості технічного оновлення підприємств [7]. Існуючі підходи до стратегічного розвитку мають фрагментарний характер і не забезпечують комплексного поєднання економічних, організаційних та інституційних складових [8].

Важливу роль відіграє впровадження інноваційних технологій і концепції Agriculture 4.0, однак рівень їх використання в Україні залишається недостатнім. За даними досліджень, лише 15-20 % аграрних підприємств застосовують цифрові технології, тоді як у країнах ЄС цей показник перевищує 50-60 %, що свідчить про значний цифровий розрив [9]. Це обмежує ефективність управління ресурсами та інтеграцію у глобальні ринки.

Таким чином, актуальність дослідження полягає в необхідності обґрунтування організаційно-економічних засад та розробки інструментів стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств в умовах сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств характеризуються різними підходами до трактування його сутності та інструментів реалізації. Частина науковців розглядає стратегічний розвиток як результат формування ефективного організаційно-економічного механізму, здатного забезпечити адаптацію підприємств до змін зовнішнього середовища [2, 5, 10]. Водночас інші дослідження акцентують увагу на ролі інституційних факторів та впливі державної політики, що формує умови функціонування аграрного сектору, особливо в умовах воєнного часу [10, 11]. Таким чином, у науковій літературі простежується різниця між підходами, орієнтованими на внутрішні механізми



управління, та підходами, що підкреслюють визначальну роль зовнішнього середовища.

Дослідження інвестиційного забезпечення розвитку аграрних підприємств доводять його ключове значення для модернізації виробництва та впровадження інновацій [4, 12]. Проте існують відмінності у підходах до оцінки ролі інвестицій: одні автори розглядають їх як базову умову розвитку, тоді як інші підкреслюють, що без ефективних організаційно-управлінських рішень інвестиції не забезпечують довгострокового ефекту. Це свідчить про наявність дискусійності щодо пріоритетності інвестиційного чинника у системі стратегічного розвитку.

У дослідженнях інноваційного розвитку аграрного сектору інновації визначаються як ключовий фактор формування конкурентних переваг [5, 12]. Водночас у зарубіжних працях акцент зміщується на цифрові технології та концепцію Agriculture 4.0 як основу трансформації аграрного виробництва [13, 14]. Незважаючи на це, питання інтеграції інноваційних і цифрових інструментів у єдину систему управління залишається недостатньо розробленим, що зумовлює фрагментарність практичного впровадження таких рішень.

Окремий напрям досліджень пов'язаний із європейською інтеграцією, де основна увага приділяється впровадженню екологічних стандартів та розвитку органічного виробництва відповідно до стратегічних орієнтирів ЄС [2, 5, 15]. Разом із тим у науковій літературі недостатньо узгоджено питання поєднання екологічних вимог із економічною ефективністю діяльності підприємств, що створює додаткові виклики для їх стратегічного розвитку.

Дослідження кооперації та інтеграційних процесів доводять їх позитивний вплив на підвищення ефективності та стійкості аграрних підприємств [2, 16]. Водночас ці підходи переважно розглядаються ізольовано



від інших складових стратегічного розвитку, що обмежує можливості їх комплексного застосування.

Таким чином, проведений аналіз свідчить, що наукові підходи до стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств залишаються фрагментарними та недостатньо інтегрованими. Наявні дослідження не забезпечують формування цілісної системи організаційно-економічних інструментів, яка б поєднувала інноваційні, інвестиційні, цифрові та управлінські складові, а також враховувала необхідність управління бізнес-процесами в умовах воєнної економіки.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених стратегічному розвитку аграрних підприємств, низка важливих аспектів залишається недостатньо розробленою. Зокрема, існуючі підходи переважно мають фрагментарний характер і зосереджуються на окремих складових розвитку – інноваціях, інвестиціях або цифровізації, без їх комплексного поєднання у межах єдиної системи. Недостатньо дослідженим залишається питання інтеграції інноваційних, інвестиційних та цифрових інструментів у межах організаційно-економічного механізму стратегічного розвитку. Особливої уваги потребує управління бізнес-процесами як інструменту реалізації стратегії, а також адаптація підприємств до умов воєнної економіки та європейської інтеграції. Крім того, відсутній цілісний підхід до узгодження зазначених складових у межах єдиної системи стратегічного управління.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування організаційно-економічних засад та розробка системи інструментів реалізації стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств в умовах сучасних викликів і європейської інтеграції.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: дослідити теоретичні підходи до формування організаційно-економічного механізму



стратегічного розвитку; обґрунтувати роль інновацій, інвестицій та цифровізації у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств; систематизувати ключові інструменти реалізації стратегічного розвитку; визначити напрями удосконалення управління бізнес-процесами в аграрному секторі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічний розвиток сільськогосподарських підприємств доцільно розглядати як комплексний процес, спрямований на забезпечення конкурентоспроможності, стійкості та адаптивності до змін зовнішнього середовища. В умовах воєнної економіки та європейської інтеграції ключову роль відіграє формування ефективного організаційно-економічного механізму, що поєднує принципи, методи та інструменти управління і забезпечує узгодження ресурсів зі стратегічними цілями підприємства [5, 10, 11].

Важливим напрямом є інноваційно-технологічний розвиток. Впровадження технологій точного землеробства та цифрових рішень дозволяє, за даними зарубіжних досліджень, може забезпечити зниження витрат на ресурси в межах 10-20 % та підвищення врожайності на 5-15 %, залежно від рівня технологічного забезпечення та умов господарювання [17].

Не менш значущим є інвестиційно-фінансовий компонент. Скорочення інвестицій у 2022-2023 рр. більш ніж на 30 % обмежило можливості модернізації [4, 11], водночас міжнародні програми дозволяють залучати 1-5 млн євро на інноваційні проєкти [4].

У контексті євроінтеграції підприємства мають адаптуватися до стандартів якості, екологічної безпеки та простежуваності продукції, що підвищує їх конкурентоспроможність [8]. Водночас цифрова трансформація залишається обмеженою: лише 15-20 % підприємств використовують цифрові технології, тоді як у країнах ЄС – понад 50-60 % [9, 18].



Важливим елементом є управління бізнес-процесами, що передбачає їх оптимізацію та цифровізацію. За результатами досліджень цифровізації аграрного сектору, впровадження ERP-систем і цифрових інструментів управління бізнес-процесами може сприяти зниженню операційних витрат на 10-15 %, що залежить від масштабу підприємства та рівня автоматизації [18, 19], а оптимізація логістики – скоротити втрати продукції на 5-8 % [11, 18, 19]. Використання супутникового моніторингу сприяє зменшенню втрат врожаю на 8-12 % [13].

Узагальнення результатів дослідження дозволяє систематизувати ключові складові організаційно-економічного механізму стратегічного розвитку підприємств (табл. 1).

Таблиця 1

Складові організаційно-економічного механізму стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств

Складова	Зміст	Інструменти реалізації
Інноваційно-технологічна	Впровадження сучасних технологій, автоматизація виробництва	точне землеробство, цифрові платформи, біотехнології
Інвестиційно-фінансова	Забезпечення ресурсної бази розвитку	інвестиційні програми, кредитування, гранти
Організаційно-управлінська	Формування ефективної системи управління	реінжиніринг бізнес-процесів, стратегічне планування
Цифрова	Цифровізація виробничих і управлінських процесів	Big Data, GPS-моніторинг, ERP-системи
Інтеграційно-ринкова	Вихід на міжнародні ринки, адаптація до стандартів ЄС	сертифікація, експортні стратегії
Екологічна	Забезпечення сталого розвитку	органічне виробництво, екологічні стандарти

Джерело: сформовано авторами

Запропонована систематизація дозволяє розглядати організаційно-економічний механізм як цілісну систему, в якій інтеграція інноваційних,



інвестиційних та управлінських інструментів забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства.

За оцінками окремих досліджень, комплексне впровадження інноваційних, цифрових та організаційних інструментів може забезпечувати зростання рентабельності аграрних підприємств у межах 10-25 %, однак фактичний ефект значною мірою залежить від рівня управління, масштабу діяльності та зовнішніх умов [12, 18]. Важливим елементом є управління бізнес-процесами на основі процесного підходу, що передбачає їх оптимізацію та цифровізацію, сприяючи підвищенню ефективності використання ресурсів і прозорості управління.

Суттєву роль відіграє екологічна складова, зокрема розвиток органічного виробництва: у 2014-2020 рр. площа органічних земель зросла з 400 до понад 460 тис. га, але у 2022 р. скоротилася до 246 тис. га під впливом воєнних чинників [15]. Це свідчить про залежність галузі від зовнішніх факторів і потребу в державній підтримці.

Важливим напрямом також є розвиток кооперації та інтеграції, що сприяє об'єднанню ресурсів і посиленню ринкових позицій підприємств. У поєднанні з цифровими технологіями це формує сучасну модель аграрного бізнесу.

Таким чином, запропонований підхід забезпечує комплексне врахування сучасних тенденцій розвитку аграрного сектору та створює основу для підвищення ефективності діяльності підприємств. Подальша деталізація реалізації стратегічного розвитку представлена у вигляді етапів та інструментів (табл. 2).

Запропонована послідовність етапів забезпечує системність стратегічного розвитку та узгодженість управлінських рішень. Особливістю підходу є інтеграція процесного управління з інструментами стратегічного планування та цифрової трансформації.



Перевагою моделі є її адаптивність до нестабільного середовища, зокрема в умовах воєнної економіки та європейської інтеграції. Використання інструментів управління бізнес-процесами та цифрових технологій сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємств.

Таблиця 2

Етапи реалізації стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств та інструменти їх забезпечення

Етап	Зміст етапу	Інструменти реалізації	Очікуваний результат
Аналітичний	Оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, фінансовий аналіз	Виявлення можливостей і загроз
Стратегічного планування	Формування цілей і напрямів розвитку	стратегічне планування, сценарний аналіз	Визначення стратегічних пріоритетів
Проектування бізнес-процесів	Оптимізація та реінжиніринг процесів	BPM, реінжиніринг, цифрові платформи	Підвищення ефективності процесів
Інвестиційно-ресурсний	Забезпечення ресурсами	інвестиційні проекти, кредитування, гранти	Формування ресурсної бази
Впровадження	Реалізація стратегічних заходів	управління проектами, ERP-системи	Досягнення стратегічних цілей
Контроль і коригування	Оцінка результатів та адаптація	KPI, моніторинг, аудит	Підвищення адаптивності підприємства

Джерело: сформовано авторами

Організаційно-економічний механізм доцільно представити як інтегровану модель, що поєднує інноваційні, інвестиційні, цифрові, екологічні та управлінські складові. Її реалізація передбачає використання цифрових рішень і аналітичних інструментів, що забезпечує оптимізацію ресурсів, зниження витрат і підвищення гнучкості управління [13, 18].



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

Як показано на рис. 1, організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку формується під впливом факторів зовнішнього середовища та спрямований на досягнення стратегічних цілей підприємства. Його основу становлять взаємопов'язані складові – інноваційно-технологічна, інвестиційно-фінансова, цифрова, організаційно-управлінська, інтеграційно-ринкова та екологічна, інтеграція яких забезпечує комплексність управління.

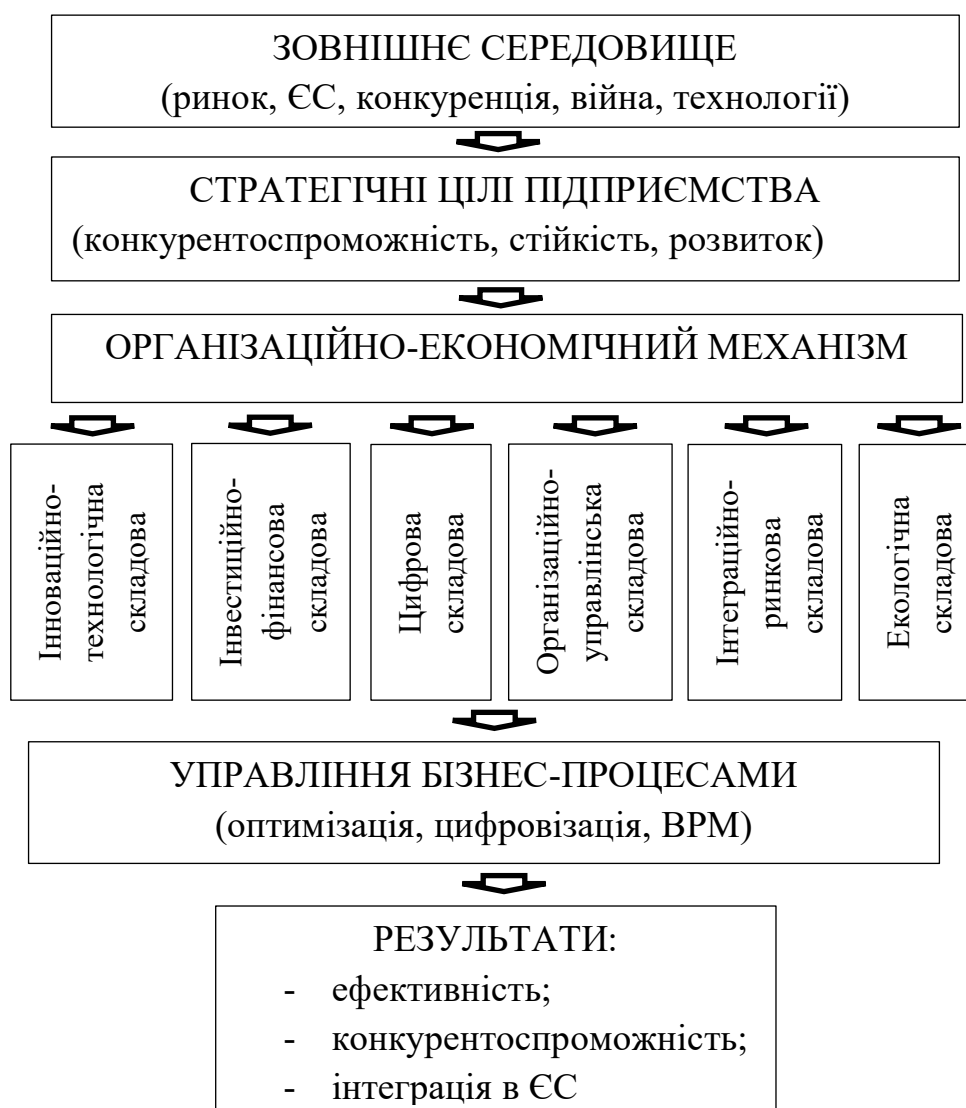


Рис. 1. Концептуальна модель організаційно-економічного механізму стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств

Джерело: власна розробка авторів



Ключовим елементом моделі є управління бізнес-процесами, що передбачає їх оптимізацію, цифровізацію та реінжиніринг, сприяючи підвищенню ефективності та адаптивності підприємств. Результатом функціонування механізму є зростання конкурентоспроможності та інтеграція у європейський економічний простір.

Наукова новизна полягає у розробленні інтегрованого підходу до формування організаційно-економічного механізму стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств, який, на відміну від існуючих, поєднує інноваційні, інвестиційні, цифрові та організаційно-управлінські складові в єдину систему; удосконаленні підходу до управління стратегічним розвитком на основі інтеграції бізнес-процесів як ключового елементу реалізації стратегії; подальшому розвитку методичних засад систематизації інструментів стратегічного розвитку за функціональними блоками з урахуванням умов воєнної економіки та європейської інтеграції.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що стратегічний розвиток сільськогосподарських підприємств потребує інтеграції організаційних, економічних, інноваційних та цифрових складових у межах єдиного організаційно-економічного механізму. Обґрунтовано визначальну роль управління бізнес-процесами як інструменту підвищення ефективності та адаптивності підприємств.

Науковий результат полягає у формуванні інтегрованого підходу до організаційно-економічного механізму стратегічного розвитку, що забезпечує узгодження ключових інструментів управління.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх застосування для формування стратегій розвитку та оптимізації діяльності підприємств в умовах воєнної економіки та європейської інтеграції.



Список використаних джерел

1. Центр економічної стратегії. Економіка України у 2024 році: аналітичний огляд. URL: https://ces.org.ua/en/ukrainian_economy_in_2024/
2. Смачило В. В., Божидай І. І. Формування конкурентної стратегії агропромислових підприємств: монографія. Держ. біотехнол. ун-т. Харків : Факт, 2023. – 176 с. ISBN 978-617-8072-69-8
3. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. Paris: OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en.html
4. Єрмаков О. Ю., Тюріна А. А., Калашникова Г. О. Економічна оцінка інвестиційного потенціалу аграрного сектору України. *Економіка і аграрний бізнес*. 2022. Т. 13. № 2. С. 3–16. DOI: [https://doi.org/10.31548/bioeconomy13\(2\).2022.3-16](https://doi.org/10.31548/bioeconomy13(2).2022.3-16)
5. Гнатківський Б. М. Організаційно-економічний механізм формування інноваційної стратегії аграрних підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 132–138. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.132.138>
6. Shu Wang, Yueling Yang, Heyao Yin, Jianya Zhao, Ting Wang, Xiaomei Yang, Jing Ren and Changbin Yin. Towards Digital Transformation of Agriculture for Sustainable Development in China: Experience and Lessons Learned. *Sustainability*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17083756>
7. Ukraine farm sector indirect losses may reach \$83 bln due to Russian invasion, analysts say. Reuters. URL: <https://www.reuters.com/markets/commodities/ukraine-farm-sector-indirect-lossesmay-reach-83-bln-due-russian-invasion-2024-10-03/>
8. European Union. Strategy «Farm to Fork strategy». 2020. URL: https://food.ec.europa.eu/horizontal-topics/farm-fork-strategy_en



9. Digital opportunities for better agricultural policies. OECD. 2022. URL: https://www.oecd.org/en/publications/digital-opportunities-for-better-agricultural-policies_571a0812-en.html
10. Шпикуляк О. Г., Пугачов М. І., Грищенко О. Ю., Ксенофонтова К. Ю. Економічні тенденції розвитку аграрного підприємництва в сучасних умовах: аспекти воєнного часу. *Modern Economics*. 2023. № 41. С. 170–178. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V41\(2023\)-24](https://doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-24)
11. Мовчанюк А. В., Дяченко М. І. Аграрний сектор України в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.32>
12. Хуан Бінжу. Вплив глобалізації на інноваційний розвиток в аграрному секторі. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15023807>
13. Klerkx L., Rose D. Dealing with the game-changing technologies of Agriculture 4.0: How do we manage diversity and responsibility in food system transition pathways? *Global Food Security*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2019.100347>
14. Wolfert S., Ge L., Verdouw C., Bogaardt M. Big Data in Smart Farming – A review. *Agricultural Systems*. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2017.01.023>
15. Міненко С. І., Дуюнова Т. В., Божидай І. І., Протас В. Місце органічного виробництва в цілях сталого розвитку. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 6. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14681077>
16. Яців І. Б., Соловей Ю. І. Участь малих виробників сільськогосподарської продукції в інтегрованих структурах. Львів : НВК, 2019. 182 с. ISBN 978-966-2042-38-2
17. Lowenberg-DeBoer J., Erickson B. Precision agriculture adoption. *Agronomy Journal*. 2019. DOI: <https://doi.org/10.2134/agronj2018.12.0779>



18. Стендер С., Балла І. Цифрова трансформація аграрного сектору України: інвестиційна динаміка, поширення Agritech та економічні ефекти. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 19. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18336243>
19. Klerkx L., Jakku E., Labarthe P. A review of social science on digital agriculture. *NJAS*. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.njas.2019.100315>