

## Теоретичні основи стратегічного управління як важливого інструмента розвитку аграрних підприємств

**Коваленко Наталія Василівна**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту Національного транспортного університету, вул. Михайла Омеляновича-Павленка, 1, м. Київ, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-8011-1373>



**Малахова Юлія Анатоліївна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Національного транспортного університету, вул. Михайла Омеляновича-Павленка, 1, м. Київ, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-8769-7597>

**Прийнято: 04.02.2025 | Опубліковано: 28.02.2025**

*Анотація.* Актуальність дослідження зумовлена потребою комплексного аналізу зовнішнього середовища, що дозволяє оцінити його стан і перспективи розвитку, що, у свою чергу, дає змогу узгодити внутрішній стан підприємства з потребами ринку, стратегічними цілями та можливостями. Важливим аспектом є врахування узгодженості рівнів та об'єктів стратегій розвитку для при проведенні цілеспрямованої політики стратегічного управління.

*Мета дослідження – удосконалити теоретичні засади стратегічного управління розвитком аграрних підприємств.*



*Результати дослідження свідчать про необхідність стратегічного управління, спрямованого як на створення, так і на зміцнення конкурентних переваг аграрного підприємства як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі, що досягається шляхом визначення та реалізації пріоритетних напрямів розвитку, які інтегруються в національну економічну стратегію, державну стратегію регіонального розвитку, а також стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій.*

*Відмінності між стратегічним, тактичним та оперативним управлінням дозволяють чітко розмежувати їхні функції, водночас забезпечуючи їхню взаємодію та взаємне підсилення на основі системного підходу. У сфері державного та регіонального управління агропромисловим сектором ці аспекти набувають особливої значущості, враховуючи специфічні особливості галузі та необхідність узгодження національних і регіональних пріоритетів розвитку.*

*Стратегічне управління аграрними підприємствами базується на комплексному аналізі сильних і слабких сторін, враховуючи взаємозв'язок з факторами зовнішнього середовища. Важливим аспектом є оцінка ступеня впливу змін одного фактора на інші, складності системи взаємодіючих елементів, а також динамічності та невизначеності інформації про зовнішнє середовище, що дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані стратегічні рішення з урахуванням стратегій розвитку макро- та мезоекономічних рівнів.*

*Перспективи подальших досліджень полягають у дослідженні наукових підходів до розвитку аграрних підприємств як об'єкту стратегічного управління.*

**Ключові слова:** *стратегія, управління, стратегічне управління, аграрні підприємства, розвиток, стратегія економічного розвитку агропромислового сектору.*



## **Theoretical Foundations of Strategic Management as an Important Tool for the Development of Agricultural Enterprises**

**Kovalenko Nataliya Vasylivna**

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management, National Transport University, 1 Mykhaila Omelyanovycha-Pavlenka St., Kyiv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0001-8011-1373>

**Malakhova Yuliia Anatoliivna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, National Transport University, 1 Mykhaila Omelyanovycha-Pavlenka St., Kyiv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-8769-7597>

***Abstract.** The relevance of the study is driven by the need for a comprehensive analysis of the external environment, which allows for assessing its condition and development prospects. This, in turn, enables the alignment of the internal state of an enterprise with market demands, strategic goals, and available opportunities. An important aspect is ensuring the coherence of levels and objects of development strategies in the implementation of targeted strategic management policies.*

*The aim of the study is to improve the theoretical foundations of strategic management in the development of agricultural enterprises.*

*The research results indicate the necessity of strategic management aimed at both creating and strengthening the competitive advantages of agricultural enterprises in the short-term and long-term perspectives. This is achieved through the identification and implementation of priority development directions integrated into the national economic strategy, the state strategy for regional development, as well as strategies for the development of agriculture and rural areas.*

*The distinctions between strategic, tactical, and operational management allow for a clear delineation of their functions while ensuring their interaction and*



*mutual reinforcement based on a systematic approach. In the field of state and regional management of the agro-industrial sector, these aspects acquire particular significance, considering the specific characteristics of the industry and the necessity of aligning national and regional development priorities.*

*Strategic management of agricultural enterprises is based on a comprehensive analysis of strengths and weaknesses, taking into account the interrelation with external environmental factors. An important aspect is assessing the degree of influence of changes in one factor on others, the complexity of the system of interacting elements, as well as the dynamism and uncertainty of information about the external environment. This allows enterprises to make well-grounded strategic decisions considering development strategies at macro- and mesoeconomic levels.*

*Prospects for further research lie in exploring scientific approaches to the development of agricultural enterprises as an object of strategic management.*

**Keywords:** *strategy, management, strategic management, agricultural enterprises, development, economic development strategy of the agro-industrial sector.*

**Постановка проблеми.** Наразі стратегічне управління відіграє ключову роль у функціонуванні аграрних підприємств, забезпеченні їх конкурентоспроможності, стійкого розвитку. Вплив динамічних змін зовнішнього середовища, зокрема демографічних, економічних, природних, науково-технічних, політичних та культурних факторів, створює потребу у формуванні ефективних стратегічних підходів до управління. Однією з основних проблем є необхідність комплексного аналізу внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх викликів, що впливають на його діяльність. Недостатнє використання інструментів стратегічного управління, врахування при розробці стратегії аграрних підприємств стратегій розвитку національної економіки, стратегій розвитку регіону та стратегії розвитку АПК



призводить до втрати можливостей підприємств, зменшення адаптивності та зниження ефективної господарської діяльності.

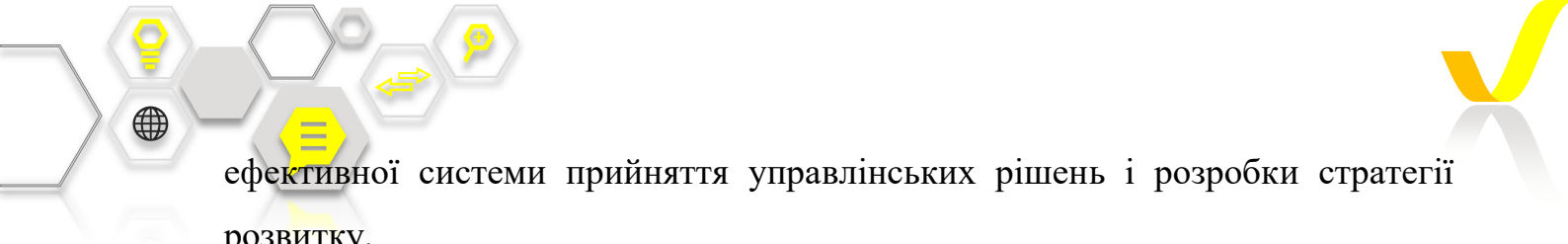
Актуальним є дослідження підходів до стратегічного управління аграрними підприємствами з урахуванням інструментарію, тенденцій розвитку агропромислового сектору та державної політики. Визначення напрямів інтеграції стратегічного управління у процеси розвитку підприємств сприятиме підвищенню ефективності та зростанню в довгостроковій перспективі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Основам стратегічного управління присвятили свої дослідження такі зарубіжні вчені М. Портер, І. Ансоф, П. Друкен, К. Ендрюс, А. Чендлер та ін.

Теоретичні підходи до стратегічного управління розвитком підприємства досліджували Г. Жаворонкова, О. Пащенко [13], Є. Маказан [10], І. Журило [8], О. Ставицький [17], Г. Осовська, Н. Сіренко, В. Харченко, З. Шершньова та ін., в аграрній сфері наукові дослідження здійснювали: Г. Пасенко, О. Таран, К. Маліношевська, Д. Дячков, В. Биба [6], В. Петренко, Г. Східницька та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри значний обсяг наукових досліджень стратегічного управління аграрними підприємствами, низка питань залишаються нерозкритими або недостатньо дослідженими. Очевидним є вплив динамічного зовнішнього середовища на стратегічне управління, що вимагає комплексного підходу до врахування змін на мезо- та макрорівнях. Виявлення ключових засад розвитку галузі створює для аграрного підприємства передумови ефективної діяльності, при цьому особливу увагу слід приділяти узгодженню стратегічного, тактичного та оперативного управління, оскільки їх синергія є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності та стійкості аграрного підприємств.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є аналіз стратегічного, тактичного та оперативного управління для побудови



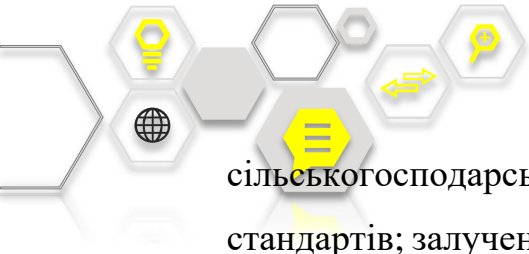
ефективної системи прийняття управлінських рішень і розробки стратегії розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сучасному етапі більшість аграрних підприємств здійснюють управлінські функції на основі теоретичних розробок сучасної економічної теорії, яка відводить уряду роль регулятора та координатора у сфері сільського господарства. Відповідно до затвердженої Національної економічної стратегії на період до 2030 року визначено основні стратегічні цілі агропромислового сектору [15]:

- забезпечення стимулюючою та дорадчою аграрною політикою;
- забезпечення якісною інфраструктурою (земля, зрошувальні системи, фінанси, освіта та наука, транспорт, потужності зберігання);
- створення умов для виробників щодо можливості забезпечення доступними матеріально-технічними ресурсами;
- збалансування виробництва високо- та низькомаржинальних продуктів для збільшення прибутковості сектору;
- сприяння розвитку та повноцінному забезпеченню ринку для функціонування переробки;
- оптимізація збуту продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- забезпечення виробництва та експорту безпечної та здорової сільськогосподарської та харчової продукції.

З початком повномасштабного вторгнення Росії на територію України, державне регулювання агропромислового сектору, як ключового в економіці України відіграючи основну роль у забезпеченні продовольчої безпеки, набуває стратегічного значення. В умовах військових дій підтримка аграрних підприємств та розвиток експортного потенціалу стають пріоритетними завданнями державної політики як для продовольчої безпеки країни, так і збереження держави.

В узагальненому вигляді, як вважають Пасенко Г.П., Таран О.М., сучасну роль держави можна звести до ключових моментів: зменшення бюрократичних бар'єрів; підвищення якості та безпечності

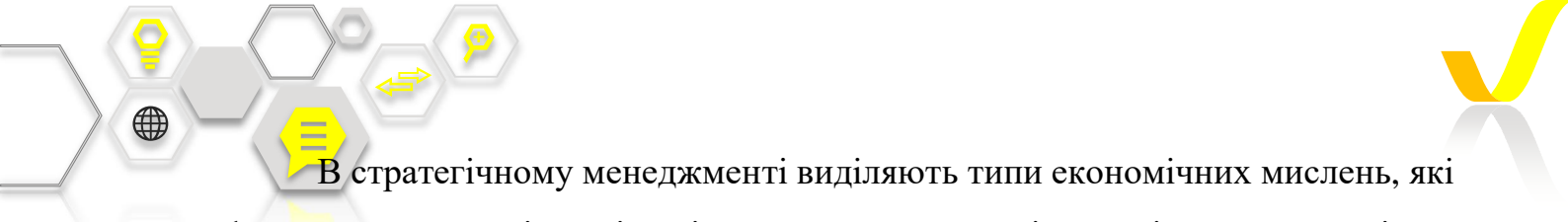


сільськогосподарської продукції в відповідності з вимогами міжнародних стандартів; залучення висококваліфікованих працівників; приведення системи виробництва продукції аграрного сектору України відповідно вимогам Європейського Союзу; підтримка діяльності фермерства, сприяння розвитку діяльності роздрібної торгівлі в сфері заготівлі фруктів та овочів; сприяння інноваційності технологічного розвитку та диджиталізації аграрного сектору; сприяти розвитку системи переробки продукції в агросекторі відповідно до принципів GreenDeal; забезпечити відновлення виробництва та створити умови для сталого виробництва продукції аграрного сектору [12].

Наразі агропромисловий сектор України має виражену регіональну структуру, що сформована під впливом бойових дій, кліматичних умов та інфраструктурних особливостей, яка стосується регіональних аспектів органів державного управління.

Сучасний менеджмент базується на економіці знань, поведінковій економіці, при цьому управлінські процеси відіграють ключову роль у розвитку особистості та суспільства, формуючи нові цінності та соціально-етичні норми. Основною складовою сучасного менеджменту є людський капітал та підприємницька діяльність, які слугують основою для формування стратегічних завдань. Основним пріоритетом управління стає перетворення знань, інформації, досвіду та інновацій у дієву продуктивну силу, що забезпечує конкурентоспроможність і стале зростання економіки [7].

Державне та регіональне управління агропромислового сектору має свої специфічні особливості. Першою відмінною рисою є політична мотивація як складова управлінських рішень, які стосуються стратегічного економічного розвитку. Водночас регіональне управління агропромисловим сектором – принципи, методи управління ресурсами з метою досягнення прибутковості та ефективності. Регіональний менеджмент включає: стратегічний менеджмент; виробничо-господарський менеджмент; управлінський менеджмент; м'який менеджмент.



В стратегічному менеджменті виділяють типи економічних мислень, які формують методи і стилі керівництва: адаптивне, інноваційне, технологічне, бюрократичне, політичне, інституційне, глобальне, соціальне, стале.

Моделі менеджменту різняться принципами управління: контактне управління, що передбачає присутність керівника у робочому процесі; самоменеджмент, що дозволяє ефективно розподіляти час, ресурси та контролювати власну продуктивність; делегування повноважень, що сприяє підвищенню ефективності командної роботи на всіх рівнях організації; виключення дрібних справ; тайм-менеджмент; планування заборон на основі попереднього досвіду; чітке формулювання завдань; групове планування; ретроспективний аналіз; командна гра; ротація кадрів; поєднання управління «зверху» та «знизу»; мотиваційне управління.

Ефективність реалізації наведених стратегічних і тактичних принципів залежать також від того, як ці принципи будуть реалізовуватися на рівні держави, регіону, підприємства.

Грунтовні дослідження у стратегічному управлінні, які сформували його розвиток, здійснені Ансофом І.[1], Друкеном П.[3] та Чендлером А. [2]. Деякі аспекти стратегічного планування були проаналізовані та доповнені Ендрюсом К.[4] та Портером М. [5]. Саме вони сформували базові поняття стратегічного менеджменту, зокрема, місія підприємства, зовнішнє та внутрішнє середовище, стратегічний аналіз, стратегія, стратегічне планування й управління.

Одним з найбільш дискусійних понять стратегічного менеджменту залишається поняття «стратегії», яке має велику кількість трактувань - від набору правил і методів досягнення довгострокових цілей до комплексного підходу до ухвалення рішень і формування поведінкової моделі підприємства. На нашу думку, стратегія - це структурована модель досягнення цілей, що визначає ключові напрями розвитку, пріоритети та трансформації на підприємстві. Базовим, першочерговим кроком стратегічного управління, на думку, більшості науковців є визначення місії, яка формує загальний вектор



розвитку підприємства обґрунтовуючи соціально-економічне існування. При визначенні місії необхідно врахувати ресурсний потенціал підприємства, що слугує основою ефективного втілення у довгостроковій перспективі.

Маліношевська К.І. вважає, що стратегія економічного розвитку агропромислового сектору є невід'ємним складником загальної стратегії розвитку регіону та містить напрями розвитку, способи і засоби реалізації стратегії, приватні стратегії, стратегічний аналіз, прогнози, програми, моніторинг [11]. Регіональна стратегія управління агропромисловим сектором орієнтується на підвищення продуктивності, впровадження інноваційних технологій, підтримку сільськогосподарських виробників, розвиток переробної галузі та оптимізацію логістики, важливою складовою залишається формування сприятливого бізнес-клімату завдяки державно-приватному партнерству через фінансові стимули.

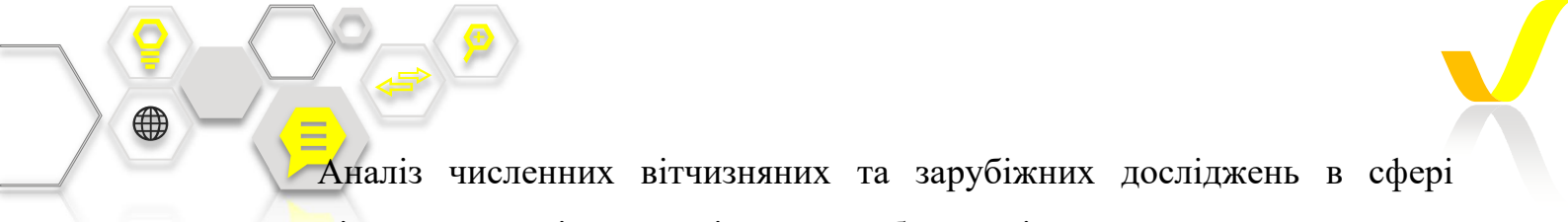
Стратегічне управління - це процес, що оцінює та контролює бізнес та галузі, в яких бере участь компанія; оцінює конкурентів і встановлює цілі та стратегії для задоволення всіх зацікавлених сторін; а потім регулярно переоцінює кожну стратегію, щоб визначити, як вона була реалізована і чи досягнута головна мета, чи потребує заміни новою стратегією для відповідності змінам зовнішнього та внутрішнього середовища [18].

Як зазначає Шершньова З.Є., стратегічне управління - це багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей [19].

Узагальнені відмінності стратегічного, тактичного, оперативного управління наведено в таблиці 1.

## Порівняння стратегічного, тактичного та оперативного управління

Критерії	Стратегічне управління	Тактичне управління	Оперативне управління
Орієнтація в часі	На перспективу	На досягнення	На сьогоднішній день
Перспектива	Формування нової	Адаптивна (коригування)	Реалізація існуючої
Орієнтація	На зовнішнє середовище	На взаємозв'язок зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства	На внутрішнє середовище підприємства
Управління	Глобальне, охоплює всю організацію	Функціональне, охоплює певні напрямки	Локальне, щоденні процеси
Інтереси	Соціально-економічні	Організаційно-економічні	Професійні, в межах спеціалізованих завдань
Планування	Циклічне	Гнучке	Безперервне
Умови реалізації	Невизначеність	Відносна стабільність	Поточна діяльність
Виконавець	Топменеджер	Менеджер	Працівник
Інструменти	SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, аналіз п'яти сил Портера, моделі стратегічного планування, дерево цілей, портфельний аналіз	Бюджетування, управлінські звіти, моніторинг виконання планів, аналіз ризиків та можливостей, оцінка ефективності проектів	Автоматизація бізнес-процесів, контроль виконання завдань, звітування та аналіз результатів
Критерії оцінки ефективності	Ринкова позиція	Досягнення проміжних цілей	Виконання поточних завдань



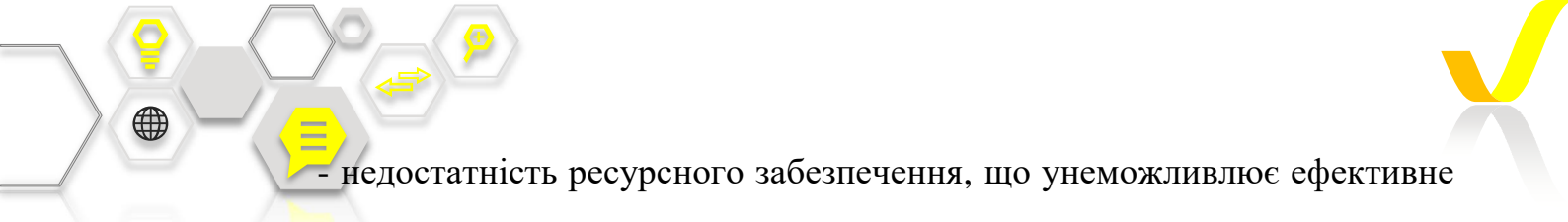
Аналіз численних вітчизняних та зарубіжних досліджень в сфері стратегічного управління дає підстави зробити такі узагальнення:

I – переваги стратегічного управління:

- забезпечення чітко визначеного напрямку розвитку, що базується на поточному стані та прогнозованих результатах;
- обґрунтованість прийняття рішень, що сформовані на чітко визначених цілях і стратегіях;
- координація та виявлення нових можливостей, що сприяє адаптації до змін у зовнішньому середовищі;
- чіткий розподіл завдань стратегічних, оперативних та тактичних завдань;
- гнучкість та адаптація в залежності від виявлених можливостей і загроз, а також сильних та слабких сторін діяльності, що забезпечує вчасну реакцію на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- формування стратегічного мислення, яке дозволяє топменеджерам розуміти цілі розвитку, засоби їх досягнення та необхідність постійного моніторингу середовища для прийняття обґрунтованих рішень;
- альтернативні шляхи досягнення цілей, що підвищує гнучкість та інноваційність організації.

II – виклики у впровадженні стратегічного управління:

- опір менеджерів, що пов'язано з формалізацією процесу стратегічного планування, де головну роль відіграє документ, а не управлінські рішення;
- відсутність ефективних механізмів мотивації працівників залучених до розробки та реалізації стратегічних планів;
- відсутність якісної та достовірної інформації, яка необхідна для прийняття управлінських рішень;
- політичні перешкоди та адміністративний тиск, що проявляється через лобіювання інтересів певних груп, як для державних установ так і для органів місцевого самоврядування;



- недостатність ресурсного забезпечення, що унеможливило ефективне впровадження та виконання;

- відсутність альтернативних варіантів;
- надмірна концентрація на кількісних показниках.

Для того щоб стратегічне управління було ефективним, воно повинно ґрунтуватися на системному підході, враховуючи як внутрішні проблеми, так і зовнішні виклики, що впливають на підприємство. З позиції системного підходу, система управління – це сукупність елементів, методів, принципів, інструментів, які створюються для реалізації функцій управління підприємством [9].

Реальна імплементація стратегічного управління відбувається через поєднання внутрішніх управлінських рішень та зовнішніх ринкових змін, що формують новий спільний підхід до дій серед ключових учасників процесу.

Стратегічне управління не повинно перетворюватися на формальність, оскільки це призводить до розширення бюрократичного контролю та надмірного наголосу на процедурах замість досягнення реальних результатів. І. Ансофф застерігав, що намагання звести всі управлінські проблеми до кількісних показників може призвести до втрати їхньої суті. Тому важливо не лише аналізувати цифри, а й враховувати якісні характеристики бізнесу, ринкові тенденції та поведінкові аспекти управлінських рішень.

Багато досліджень стратегічного управління наголошують, що процес його реалізації є не менш важливим, ніж кінцевий результат у вигляді стратегічного плану. Саме під час стратегічного управління підприємство усвідомлює своє місце в ринковій екосистемі, оцінює свої сильні та слабкі сторони та формує стратегічні цілі, напрями розвитку і ключові пріоритети.

Державна стратегія регіонального розвитку визначає основні завдання, які спрямовані на розвиток різних функціональних типів територій, що важливо враховувати при розробці стратегії аграрних підприємств [14]. Проблеми соціально-економічного розвитку регіонів прямо впливають на діяльність аграрних підприємств, особливо це стосується людського капіталу,



інфраструктури, експортного потенціалу регіонів, погіршення екологічної ситуації та зміни клімату.

Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні включає операційний план заходів на 2025-2027 рр [16]. Відповідно до затвердженої стратегії визначено основні цілі: формування державної політики розвитку сільського господарства та сільських територій; задоволення суспільних потреб у високоякісних, поживних і безпечних харчових продуктах та забезпечення продовольчої безпеки; забезпечення стійкості сільськогосподарського сектору, підтримка справедливого доходу виробників та підвищення їх конкурентоспроможності; ефективне використання земель, їх розмінування, проведення земельної реформи; кліматично орієнтоване сільське господарство; модернізація аграрного сектору; створення умов для розвитку сільських територій.

Ефективність стратегічного управління, як зазначають науковці, визначається не тільки наявністю чітко сформульованого плану, а й самим процесом ухвалення рішень, адаптації до змін та мобілізації ресурсів для досягнення поставлених цілей. Таким чином, успішне стратегічне управління є динамічним процесом, яке повинне враховувати різні рівні та об'єкти (рис. 1).

Для забезпечення дієвості стратегічного управління необхідно дотримуватися кількох ключових умов:

- стратегічні рішення мають розроблятися безпосередньо управлінцями, які відповідають за їх впровадження, що підвищує відповідальність і ефективність реалізації;
- важливо враховувати не лише поточний стан підприємства чи регіону, а й прогнозовані зміни, що дозволяє адаптуватися до майбутніх викликів;
- необхідно переглянути традиційні уявлення про функціонування підприємства чи організації, щоб виявити нові можливості розвитку та усунути обмеження, що гальмують прогрес.

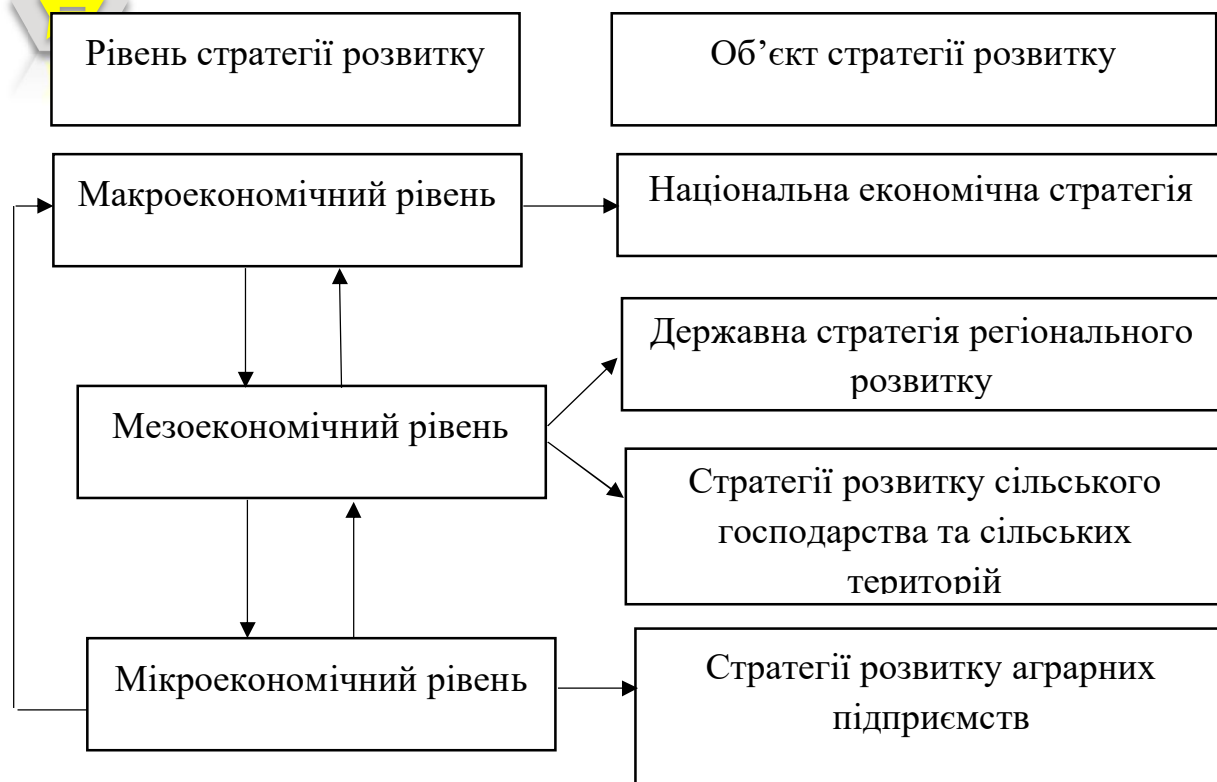
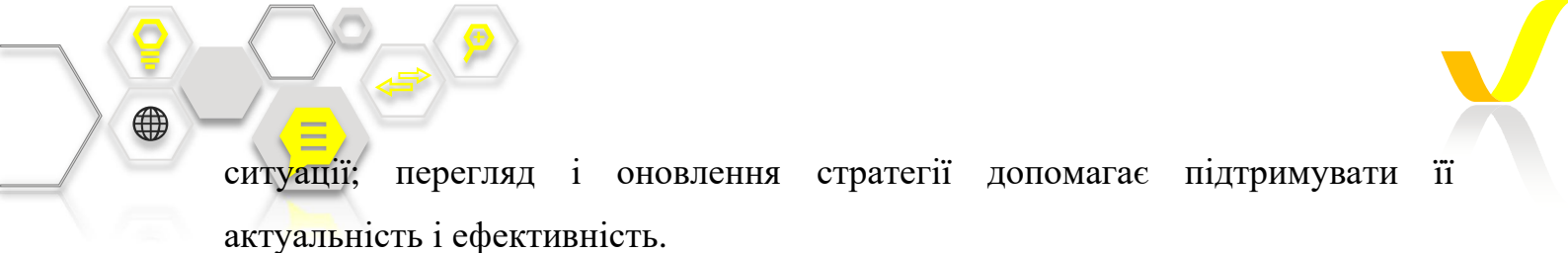


Рис. 1. Рівні та об'єкти стратегії розвитку

**Висновки.** Стратегічне управління виконує роль механізму внутрішньої ревізії та аналізу ситуації, дозволяючи виявити слабкі місця підприємства та знайти способи їх подолання з максимальними можливостями. Оскільки стратегічне управління є циклічним і безперервним, своєчасне реагування на зміни в зовнішньому середовищі гарантує збереження конкурентоспроможності підприємства. Важливим аспектом є також виявлення потенційних конфліктів і суперечностей, які можуть слугувати корисним інструментом для досягнення консенсусу та прийняття обґрунтованих рішень.

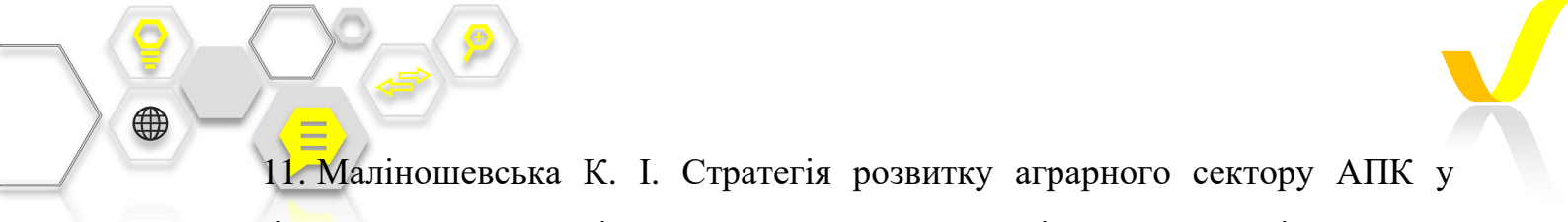
Стратегічне управління має низку специфічних характеристик, що впливають на його ефективність: чітка, формалізована структура, що визначає послідовність дій, ключові етапи та кінцеві результати; логіка планування та розподіл відповідальності між учасниками; ефективна управлінська структура; стратегічне управління має бути гнучким і динамічним; баланс між формальними процедурами та оперативним реагуванням на непередбачувані



ситуації; перегляд і оновлення стратегії допомагає підтримувати її актуальність і ефективність.

### Список використаних джерел

1. Ansoff Igor. Corporate Strategy. New York: McGraw Hill, 1965. 241 p.
2. Chandler Alfred D., Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Beard Books, 2003. 480 p.
3. Drucker Peter F. The Practice of Management. Harper Business; Reissue edition, 2006. 416 p.
4. Kenneth R. Andrews. The Concept of Corporate Strategy., Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1971. pp. 18-46
5. Porter, Michael E. Extracts from Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction. New York, NY: The Free Press USA, 1980. pp. 1-48
6. Биба В. Теоретичні основи стратегічного управління сільським господарством. Економічний аналіз. 2024. Том 34. № 2. С. 498-505. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.498>
7. Жаворонкова Г. В. Менеджмент в інформаційній економіці: теорія та практика: монографія. Умань: Сочінський, 2014. 351 с.
8. Журило І. В. Сутність системи стратегічного управління та методика її впровадження на підприємстві. Зб. наук.праць Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2009. Вип. 15. URL:[http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/npkntu\\_e/2009\\_15/stat\\_09/13.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/npkntu_e/2009_15/stat_09/13.pdf) (дата звернення: 01.02.2025).
9. Коваленко Н. В. Система управління розвитком підприємства та її складники. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. № 4(72). С. 98–107.
10. Маказан Є. В. Основи методології стратегічного управління Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 17(1). С. 145-148.



11. Маліношевська К. І. Стратегія розвитку аграрного сектору АПК у регіонах. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 34, 2020. С.146-151

12. Пасемко, Г., & Таран, О. (2023). Державне регулювання аграрного сектору під час війни (на прикладі Харківської області). *Економіка та суспільство*, (51). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-36>

13. Пащенко О. П. Розділ II. Сучасна парадигма стратегічного управління розвитком підприємства в контексті управління змінами. URL: <https://km-news.ztu.edu.ua/wpcontent/uploads/2012/10/rozdil-2.pdf> (дата звернення: 01.02.2025).

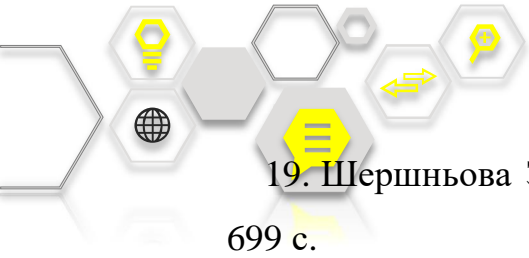
14. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки» від 05.08.2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 02.02.2025).

15. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року» від 03.03.2021 р. № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 02.02.2025).

16. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках» від 15.11.2024 р. № 1163-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 02.02.2025).

17. Ставицький О. В. Методологічні основи стратегічного управління підприємством *Ефективна економіка*. 2011. № 9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2011\\_9\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_9_25) (дата звернення: 01.02.2025).

18. Харченко В.А. Концептуальні засади формування системи стратегічного управління розвитком підприємства. *Схід*. 2014. № 5. С. 52–56.



19. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Підручник. К.: КНЕУ, 2004.

699 с.