

# МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ

УДК 338.432

JEL classification: Q14

DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.19.2021.240580>**Гречко А. В.**доктор економічних наук, доцент  
ORCID ID: 0000-0002-4913-9674**Джумакеєва Д. Д.**

ORCID ID: 0000-0003-0255-4384

Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

## ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

### IMPLEMENTATION OF FOREIGN EXPERIENCE OF STRATEGIC MANAGEMENT AT DOMESTIC ENTERPRISES OF THE AGRICULTURAL SECTOR

Статтю присвячено аналізу особливостей впровадження стратегічного управління на вітчизняних аграрних підприємствах. Зокрема, досліджено підходи до визначення поняття «стратегія» та запропоновано власне визначення даного поняття. Авторами доведено, що головним завданням стратегії є об'єднання всіх видів діяльності підприємства, а також трудових ресурсів з метою отримання ряду переваг над конкурентами та досягнення високих результатів. В процесі дослідження було сформовано і економічно обґрунтовано думку про те, що розробка стратегії – це певний процес, основою якого є потенціал суб'єкта господарювання, а його основною характеристикою може бути виокремлення цілей та відповідних конкурентних переваг у довгостроковій перспективі, що коригуються завдяки вчасній адаптації до змін у зовнішньому середовищі за допомогою інноваційних технологій та ефективного антикризового управління. Крім цього, в процесі розробки обраного напрямку дослідження, визначено особливості стратегічного управління аграрним підприємством та проаналізовано фактори, що перешкоджають прискореному розвитку галузі. Виявлено, що у провідних країнах із найбільш розвиненим агросектором значну роль відіграють транснаціональні компанії, і відповідно, сформовано рейтинг найбільших аграрних компаній світу, досліджено їх основні стратегічні напрямки розвитку. Проаналізовано фінансові результати до оподаткування за видами економічної діяльності за останні десять років і частку експорту за видами сільської продукції. З'ясовано, що найбільший експорт аграрної продукції становлять продукти рослинного походження, а головним імпортером української сільськогосподарської продукції є Китай. Розглянуто чинники, що впливають на вибір стратегії розвитку для аграрного підприємства. Також, автором доведено, що наявність стратегії не завжди означає її успішну реалізацію, що зокрема може бути спричинено наступним: невідповідність організаційної структури та обраної стратегії; непорозуміння серед керівників компанії; відсутність системи колективного прийняття рішень; нерішучість керівництва стосовно нових змін; відсутність достатньої кваліфікації та досвіду керівництва у сфері стратегічного управління; невідповідність рекламних замовлень сезонним коливанням їх реалізації; великий обсяг витрат тощо. Запропоновано імплементацію іноземних стратегій на вітчизняному ринку та принципи стратегічного розвитку аграрного сектору України. Розроблено етапи формування стратегії аграрного підприємства та обґрунтовано доцільність їх реалізації на вітчизняному ринку.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічне управління, агропромисловий комплекс, стратегічні напрями розвитку, інноваційні технології, Smart Farming.

The article is devoted to the analysis of features of introduction of strategic management at the agrarian enterprise. In particular, the approaches to the definition of the concept of "strategy" are investigated and the own definition of this concept is offered. The authors prove that the main task of the strategy is to combine all activities of the enterprise and labour resources in order to gain a number of advantages over competitors and achieve high results. In the proses of the research was formed the opinion and economically substantiated that the development of a strategy is a certain process based on the potential of the business entity, and its main characteristic may be the identification of goals and relevant competitive advantages in the long run, which are adjusted due to timely adaptation to changes in the external environment with the help of innovative technologies and effective anti-crisis management. In addition, in the process of developing the chosen direction of research, there was peculiarities strategic management of an agricultural enterprise are determined and the factors that hinder the accelerated development of the industry are analyzed. It was found that in the leading countries with the most developed agricultural sector, multinational companies play a significant role, and accordingly, the rating of the largest agricultural companies in the world was formed, their main strategic directions of development were studied. The financial results before taxation by types of economic activity for the last ten years and the share of exports by types of agricultural products are analyzed. It was found that the largest exports of agricultural products are plant products, and the main importer of Ukrainian agricultural products is China. The factors

*influencing the choice of development strategy for an agricultural enterprise are considered. Also, the author proved that the presence of a strategy does not always mean its successful implementation, which in particular may be caused by the following: inconsistency of organizational structure and chosen strategy; misunderstandings among company executives; lack of a system of collective decision-making; management's indecision regarding new changes; lack of sufficient qualifications and experience of management in the field of strategic management; inconsistency of advertising orders with seasonal fluctuations of their realization; large amount of costs, etc. The implementation of foreign strategies on the domestic market and the principles of strategic development of the agricultural sector of Ukraine are proposed. The stages of formation of the strategy of the agrarian enterprise are developed and the expediency of their realization on the domestic market is substantiated.*

**Keywords:** *strategy, strategic management, agro-industrial complex, strategic directions of development, innovative technologies, Smart Farming.*

**Вступ.** На сьогоднішній день аграрний сектор є бюджетоформуючим та посідає одне з головних місць у розвитку національної економіки. В епоху активних трансформацій соціально-економічного середовища, значного впливу зовнішніх факторів на сільське господарство в цілому, а також загострення конкуренції на українському аграрному ринку, виникає необхідність вдосконалення механізму внутрішнього регулювання підприємств даної сфери задля зростання їх конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринку. В той же час, незважаючи на лідируючу позицію аграрного сектору серед інших вітчизняних галузей, фінансовий стан більшості сільськогосподарських підприємств є незадовільним, через що український ринок суттєво поступається іноземному. Причиною цього можуть слугувати: неефективна діяльність систем управління витратами та інвестиційною діяльністю, недосконалість механізму державного регулювання галузі, нестабільна економічна ситуація у світі, а також використання неефективних стратегій та стратегічного управління в цілому на вітчизняних аграрних підприємствах.

Відповідно, з метою підвищення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції на світовому ринку, спеціалісти та науковці звертаються до аналізу досвіду стратегічного управління іноземними суб'єктами господарювання. Проте, імплементація досвіду ведення господарської діяльності закордонними підприємствами має бути економічно обґрунтованою та реалізуватися з врахування сучасних тенденцій розвитку вітчизняної економічної системи, адже специфіка трансформаційних процесів, що наразі виникають в вітчизняному аграрному секторі, вимагає розробки управлінських рішень адаптованих до української економічної системи.

Отже, особливості діяльності підприємств українського аграрного сектору потребують детального дослідження стратегій та стратегічного управління закордоном та адаптації отриманого досвіду до сучасних тенденцій та умов розвитку економіки України. При цьому, зазначені проблеми набувають все більшої актуальності серед науковців, керівників та менеджерів, що обумовлює своєчасність обрання даної тематики дослідження.

Питання теоретичних положень щодо стратегії та стратегічного управління підприємством активно розглядаються у працях такими науковцями, як: І. Ансофф [1], Г. Мінцберг [2], М. Портер [3], А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд [4], Б. Мізюк [5], М. Ажнюк [6], І. Кадирус, А. Донських, В. Терещенко [7] та інші. У їх роботах досліджується сутність стратегії та стратегічного управління, особливості впровадження та основні фактори впливу на вибір тієї чи іншої стратегії.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є розробка практичних рекомендацій щодо імплементації зарубіжного досвіду стратегічного управління на вітчизняних аграрних підприємствах, а також вибір найбільш ефективної стратегії та обґрунтування послідовності етапів її впровадження.

**Методологія.** Теоретико-методологічну основу дослідження становлять наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері сучасних тенденцій розвитку стратегічного управління, методи узагальнення, логічний аналіз, групування та економічного аналізу.

**Результати дослідження.** Сучасний стан вітчизняної економіки характеризується невизначеністю, а також соціальною, екологічною та правовою нестабільністю. Подібні умови загострюють конкурентні відносини між суб'єктами господарювання аграрного сектору та вимагають від них більш ефективного управління витратами, посилення конкурентних переваг та пошуку альтернативних стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Саме такі дії передбачають вдосконалення стратегічного управління, що має забезпечувати стабільний розвиток, стійкість та життєздатність аграрного підприємства.

Проведене дослідження в першу чергу передбачає розкриття такого поняття, як стратегія, адже вона є основою стратегічного управління. Метою стратегії є визначення пріоритетного напрямку розвитку суб'єкта господарювання, виокремлення конкурентних переваг підприємства, що дозволяють забезпечити ефективне функціонування у довгостроковій перспективі. У сучасній економічній літературі існує безліч підходів до розуміння поняття «стратегія». Різноманітність підходів та їх особливості розкрито у таблиці 1.

Отже, існує велика кількість дефініцій такого поняття, як стратегія. Підсумовуючи усі підходи можна зробити висновок, що розробка стратегії – це певний процес, основою якого є потенціал суб'єкта господарювання, а його основною характеристикою може бути виокремлення цілей та відповідних конкурентних переваг у довгостроковій перспективі, що коригуються завдяки вчасній адаптації до змін у зовнішньому середовищі за допомогою інноваційних технологій та ефективного антикризового управління. Головним завданням стратегії є об'єднання кожного виду діяльності підприємства, а також трудових ресурсів з метою отримання ряду переваг над конкурентами та досягнення високих результатів.

Великий вплив на розробку стратегії має зовнішнє та внутрішнє середовище. Відповідно, варто врахувати усі зміни та вчасно вносити корективи. Розглядаючи саме аграрний сектор, необхідно звернути увагу, що лише невеликий відсоток українських підприємств

Таблиця 1 – Підходи до визначення поняття «стратегія»

№	Автор	Визначення терміну	Особливості визначення
1.	І. Ансофф [1, с. 27]	Трактує стратегію як «набір правил для прийняття рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності».	Стратегія представлена «систематизованим процесом, який вказує чітку послідовність кроків і активно використовує аналітичні інструменти і методи».
2.	Г. Мінцберг [2, с. 20]	Стратегія, як патерн, або план, інтегруючий головні цілі організації, її політику і дії в деяке погоджене ціле.	Автор категорично відкидає аналітичний науковий підхід до стратегії і припис виконання певних кроків. На його думку, стратегія вимагає винахідливості і синтезу.
3.	М. Портер [3, с. 37]	Стратегія, спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу підприємству протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в окремій галузі.	Акцентує увагу саме на позиції підприємств.
4.	А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікланд [4, с. 42]	Стратегія - це узагальнююча модель дій підприємства, необхідна для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу своїх ресурсів.	В даному випадку стратегія являє собою набір правил для прийняття управлінських рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності.
5.	Б. Мізюк [5, с. 11]	Визначає стратегію, як генеральний напрям діяльності підприємства, який повинен привести до поставленої мети.	Стратегія є не як план дій, а як довгостроковий якісно визначений напрямок, шлях подальшої поведінки суб'єкта господарювання в середовищі, функціонування в рамках якого має привести підприємство до досягнення поставлених перед ним цілей.

Джерело: сформовано автором на основі [1–5]

використовує у своєму арсеналі розробку та впровадження результативної стратегії, що призводить до прибутковості компанії. Причиною цього є нестача або відсутність певних знань, навичок та вмінь в області стратегічного управління, що виключає можливість визначення вірних довгострокових цілей розвитку. У свою чергу, стратегічне управління може проявлятися у трьох напрямках: як вид діяльності, як процес та як система [8]. Кожен з цих напрямів має певні відмінності щодо впровадження і реалізації на практиці, однак, найбільш вдалими для розвитку підприємства, на наш погляд, є поєднання зазначених вище напрямів.

Головною особливістю стратегічного управління аграрним підприємством є те, що обрана сфера створює додаткові перешкоди та нюанси завдяки таким факторам, як [6]:

- обмежений перелік способів виробництва певних видів продукції через природні особливості та умови, обумовлені специфікою галузі;
- сезонність виробництва;
- особливості застосування технічного обладнання, яке має бути пристосовано до специфічних нюансів виробництва певної продукції;
- нерівномірне розподілення робочого часу та робіт на господарстві впродовж року, що формується через сезонність;
- паралельність природного та економічного процесів, адже діяльність пов'язана із розвитком живих організмів, що існують та поведуть себе згідно із законами природи.

Однак, навіть найбільш сприятливі природно-кліматичні умови не є гарантією подальшого успішного стратегічного управління, адже більшості аграрних підприємств не вистачає інтелектуальних, фінансових та технічних ресурсів.

З огляду на зарубіжний досвід можна відстежити таку тенденцію: у провідних країнах із найбільш розвинутим агросектором провідну роль відіграють трансна-

ціональні компанії (ТНК). Вони є головними гравцями аграрного ринку і займають особливу нішу, адже виконують як економічну, так і соціальну функції. Виробництво та експорт аграрної продукції на світових ринках ТНК здійснюють за рахунок концентрації капіталу та великих масштабів виробництва. Найбільша особливість полягає в організації замкненого виробничого циклу, тобто від виробництва сировини, її переробки до виробництва готової продукції для експорту. Рейтинг Топ-10 найбільших світових аграрних компаній у 2020 році включає в себе 4 ТНК із США, 2 із Німеччини, та по одній компанії із таких країн, як Великобританія, Швейцарія, Канада та Норвегія (табл. 2).

Усі ці компанії поєднує те, що стратегічний напрям розвитку у наступні декілька років сформований за допомогою так званої «третьої зеленої революції», або Smart Farming. Її основними складовими є інноваційні технології та біо-селекція з метою виведення покращених порід тварин та зростанню врожайності. Загалом, стратегія включає в себе декілька елементів, і перший з них базується на вирощуванні генно-модифікованих посівних культур, що наділяють рослини високою стійкістю до посухи, різного роду шкідників та до дефіциту прісної води. Відмітимо, що у більшості країн ЄС застосування ГМО категорично заборонено, а розповсюдження жорстко контролюється державними органами влади. Другий елемент «зеленої революції» стосується розповсюдження ефективних та сучасних іригаційних систем та інноваційних технологій розвитку іригації. Сучасні умови відзначаються значною зміною клімату та глобальним потеплінням, тому впровадження стабільного та доступного водозабезпечення для нарощення врожайності є вкрай необхідним задля протекції від водного дефіциту та для розвитку сільського господарства в цілому. Третій елемент стратегії полягає у впровадженні інновацій у виробництві, використанні ІТ-технологій, робототехніки, дронів, космічних та авіаційних технологій.

Згідно зі статистикою, рівень світової урбанізації зріс із 20% до 80% за останні 65 років, у той час як рівень повернення населення у сільську місцевість знизився із 85% до 23% [10]. Тобто, подібна динаміка свідчить про те, що все менше людей залишається в селах, і, відповідно, зменшується кількість малих ферм та господарств. До того ж, при подібній міграції зменшується кількість кадрів у сільському господарстві і працювати стає просто нікому. Саме тому, у більшості розвинених країн технологія Smart Farming набуває все більшої актуальності і стала стандартом для аграрних підприємств, адже дозволяє автоматизувати більшість процесів завдяки високоточному аграрному виробництву.

Перехід до високоточного землеробства передбачає необхідність впровадження інноваційних технологій та ІТ-систем. Відповідно, використовуються такі напрямки розвитку, що зображені у табл. 3.

Яскравим прикладом впровадження та успішної реалізації високоточного землеробства є аграрні підприємства такої країни, як Ізраїль, кліматично-природні умови якої абсолютно не є сприятливими для ведення аграрного бізнесу (менше 20% земель країни придатне для ведення сільськогосподарської діяльності), однак Ізраїль майже за всіма показниками є найпродуктивнішим у світі. Ізраїль можна назвати справжнім аграрним феноменом і зразком для інших держав. Однією

Таблиця 2 – Топ-10 найбільших аграрних компаній світу у 2020 році

Місце у рейтингу	Назва ТНК	Річний дохід, млрд.дол.	Штаб-квартира / Країна походження
1.	Cargill	114,69	Міннетонка, штат Міннесота, США
2.	ADM	64,34	Чикаго, штат Іллінойс, США
3.	Bayer	51,18	Лeverкузен, Німеччина
4.	John Deere	37,35	Молін, штат Іллінойс, США
5.	CNH Industrial	28,1	Лондон, Об'єднане Королівство Великобританія
6.	Syngenta	23	Базель, Швейцарія
7.	DuPont	21,57	Вілмінгтон, штат Делавер, США
8.	Nutrien	19,6	Саскатун, Саскачеван, Канада
9.	Yara International	12,9	Осло, Норвегія
10.	BASF	6,8	Людвігсгафен, Німеччина

Джерело: сформовано автором на основі [9]

Таблиця 3 – Основні стратегічні напрями розвитку при впровадженні технології Smart Farming

№	Напрямок	Призначення
1.	Космічні та авіаційні технології	Дозволяють в режимі online отримувати реальну та актуальну інформацію (у т.ч. фото-знімки високої якості), надають інформацію про всі процеси, що відбуваються на полях, в лісах, контролюють стан водних ресурсів, визначають ризики пожеж та паводків, надають оцінки їх мінімізації.
2.	Безпілотні технології, безпілотні літальні апарати (БПЛА)	Відіграють важливу роль у процесі забезпечення контролю за врожайністю, оцінюють рівень та якість сходження рослин на полях, потребу у здійсненні додаткових посівів тощо.
3.	Апаратура онлайн-аналізу ґрунту	Масовий перехід до використання апаратури, що призначена для визначення стану передпосівної готовності та рівня обробки ґрунту, а також і для інших агротехнологічних операцій.
4.	Поширення інноваційної технології «агроскаутинг»	Забезпечує оперативний процес збору інформації про стан, якість та відповідність рослин певним параметрам та стандартам їх розвитку безпосередньо на полях. Є можливість використання через мобільні додатки.
5.	Автоматизована система моніторингу та контролю машинно-тракторного парку	Завпровадження автоматизованої системи моніторингу та контролю машинно-тракторного парку, заснованої на використанні систем супутникової навігації та бортової телеметрії.
6.	ІТ-система обліку витратних матеріалів	Впровадження ІТ-системи обліку витратних матеріалів; впровадження онлайн-датчиків обліку паливно-мастильних матеріалів, насіння, добрив, засобів захисту рослин та іншої інформації, яка передається диспетчеру агро-фірми по каналах зв'язку в режимі online.
7.	Масове інноваційне «розумне» технічне оснащення	Поширення систем інтелектуального управління процесами висіву, внесення добрив та засобів захисту рослин, масове інноваційне «розумне» технічне оснащення агрегатів для цих цілей (сівалок, плугів, розрідження, боронування та ін.).
8.	Інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень	Виконують прогнозування і моделювання процесів та обсягів врожайності на основі інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень, інтегруючих дані, отриманих з різних інформаційних джерел збору даних.
9.	Мультиспектральні, гіперспектральні, мікрохвильові сенсори (у т.ч. розміщені на основі БПЛА)	Збирають та обробляють інформацію з усього електромагнітного спектру. Метою гіперспектральної візуалізації є отримання спектра для кожного пікселя на зображенні сцени з метою пошуку об'єктів, ідентифікації матеріалів або виявлення процесів.

Джерело: сформовано автором на основі [11; 12]

із відмінностей аграрного сектору є те, щ уряд всіляко підтримує сільське господарство та навіть надає субсидії у розмірі 40 % від вартості технічного обладнання або впровадження інноваційних технологій.

Дефіцит продовольчих товарів та води стимулював підприємства Ізраїлю розглянути можливості запровадження інноваційних проєктів для сільського господарства. Одним із цікавих винаходів є датчики, функція яких полягає у зборі інформації про стан ґрунту. Дана інформація допомагає фермерам адаптувати діяльність до умов земельних ділянок, що дозволяє значно скоротити витрати і підвищити урожайність.

Ще одним інноваційним шляхом пішла ізраїльська компанія BioVee, яка знайшла шлях скорочення та виключення пестицидів у сільськогосподарській діяльності. Підприємство вирощує та розводить спеціальних мух, бджіл та павуків, що з'їдають шкідливих для агрокультур комах. Даний напрям є дуже актуальним, адже, як було зазначено вище, міжнародні правила забороняють торгівлю культурами, що були оброблені хімічними речовинами. Відповідно, продукція, що позбулась шкідників без пестицидів, вільно експортується у розвинені країни.

Доречно згадати ще одне ізраїльське підприємство, що розробило автоматичну систему доїння корів. Сама система працює без участі людини, виконує усі необхідні функції пере, під час та після доїння. Це значно скорочує витрати на заробітну плату працівників та збільшує обсяги виробництва молока.

Зарубіжний досвід більшості країн світу доводить, що в цілому один цикл обороту капіталу в аграрному секторі складає один рік. Відповідно, найкращим варіантом для аграрних підприємств є інвестиції з коротким терміном окупності. Пріоритетними напрямками для інвестування є технічне оснащення виробництва та інвестиції у придбання земель сільськогосподарського призначення. Згідно зі світовою статистикою, найбільш розповсюдженим видом угод, що був укладений іноземними інвесторами за останні роки є угоди щодо придбання земель сільськогосподарського призначення з метою подальшого виробництва продукції рослинництва та тваринництва на цих землях [13].

Зазначимо, що в Україні відбулась земельна реформа, що є важливим фактором для національного сектору. В березні минулого року Верховна Рада Укра-

їни прийняла Закон щодо відкриття ринку землі. Закон набирає чинності з 01 липня 2021 [14]. Зокрема, Законом передбачено наступні основні строки отримання права власності на с/г землю:

– в період з 1 липня до 1 січня 2024 року – між громадянами України, державою, територіальними громадами;

– з 1 січня 2024 року – за участі юридичних осіб, створених за законодавством України з певними обмеженнями;

– після схвалення рішення на референдумі – за участі іноземних юридичних осіб та громадян.

Враховуючи цей фактор, можна стверджувати про готовність аграрного сектору до подальшого розвитку та впровадження нових стратегічних рішень. З метою більш детального дослідження та виокремлення усіх особливостей впровадження стратегічного управління в аграрній сфері пропонуємо спершу проаналізувати фінансові результати до оподаткування за видами економічної діяльності за останні десять років, що подані у таблиці 4.

Для більш наглядної демонстрації і детального аналізу розглянемо динаміку, сформовану на основі даних таблиці 1 у вигляді діаграми, що зображує фінансові результати до оподаткування за окремими видами економічної діяльності (рис. 1). Із продемонстрованих таблиці і діаграми спостерігається стрімкий спад у 2014 році за всіма видами економічної діяльності. Цей рік є визначним для України, адже характеризується конфліктом на Донбасі та кризою в країні. Внаслідок цього відбулось різке падіння промислового виробництва та згортання металургійного експорту, що спричинило прискорену реструктуризацію економіки України та як наслідок – підвищення значення аграрного сектору в її структурі та експорті [16].

Проаналізувавши рисунок 1 бачимо, що в умовах 2014 року, коли промисловість, будівництво, торгівля та транспорт демонструють однозначне падіння, сільське господарство не тільки утримує свої позиції, але й нарощує обсяги виробництва та експорту, збільшує ціни на продукцію, і відбувається стрімке зростання до 2015 року. У період з 2015 до 2019 року окремі галузі поступово відновлюють свої позиції, у свою чергу аграрний сектор відзначається невеликим спадом, однак займає позицію найбільш стабільної та стійкої галузі.

Таблиця 4 – Фінансові результати до оподаткування за видами економічної діяльності у період 2010–2019 рр., млн. грн.

Роки	Усього	сільське, лісове та рибне господарство	Промисловість	Будівництво	оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність
2010	54405659,7	17291804,6	31221137,5	-4418216,7	14883439,0	5058900,3
2011	118605574,4	25565903,1	58662328,9	-3845769,4	21591546,2	8741388,2
2012	75670252,0	26992680,1	21353396,4	-71117,0	9608010,6	7524903,1
2013	11335680,7	15147264,7	13698310,3	-5126580,4	-6047558,3	834270,0
2014	-564376825,3	21677383,5	-166413955,0	-27288450,1	-128134845,1	-19703890,5
2015	-348471649,1	103137552,7	-181360920,7	-25074075,6	-80564311,8	-13921752,9
2016	69887807,3	91109468,3	-7569560,0	-9342925,0	7277004,8	12819710,8
2017	236952071,4	69344077,3	87461665,0	-3535818,9	39296292,9	-16532602,7
2018	369212261,7	71478504,8	154138247,7	6433866,9	86290522,6	-22661627,1
2019	613044035,5	94041396,4	166753240,7	15974819,3	129113303,1	14414772,9

Джерело: сформовано автором на основі [15]

Варто відмітити, що агропромисловий комплекс є одним з бюджетоформуєчих в країні та створює близько значну частку валової доданої вартості [15]. Однією із причин цього явища є безперервне зростання світового попиту на продовольчі продукти та альтернативну енергетику. Відповідно, велика частка продукції відходить на експорт, тому необхідно виявити запити національного та міжнародного ринку з метою задоволення потреб споживачів. Згідно зі статистикою, у січні 2020 року на зовнішні ринки було поставлено сільськогосподарської продукції на суму 1,98 млрд. дол., що на 14% більше, ніж за аналогічний період 2019 року [15]. Найбільший експорт аграрної продукції становлять продукти рослинного походження: у 2019 році – 58,3% від загальної товарної структури аграрного експорту, а за 9 місяців 2020 року – 53,5%. Друге місце посідають жири та олії тваринного або рослинного походження, що також складають значну долю експорту і становлять 21,4% та 25,9% відповідно (рис. 2).

Беручи до уваги усі особливості діяльності підприємства у аграрній сфері можна стверджувати, що на впровадження стратегічного управління розвитком аграрного підприємства впливає ряд чинників, які детально зображено на рис. 3.

Зазначимо, що наявність стратегії не може свідчити про те, що стратегічне управління реалізується на достатньому рівні. До того ж, формальне існування стратегічного менеджменту не може в повній мірі виконати протекцію від банкрутства [17]. Причинами впровадження невдалих стратегій на підприємствах у аграрному секторі є: невідповідність організаційної структури та обраної стратегії; непорозуміння серед керівників компанії; неефективна моніторингова діяльність; некомпетентне дослідження питань стосовно використання ресурсів; відсутність введення системи колективного прийняття рішень; колективна безвідповідальність; нерішучість керівництва стосовно нових змін; відсутність достатньої кваліфікації та досвіду керівництва у сфері стратегічного управління; неефек-

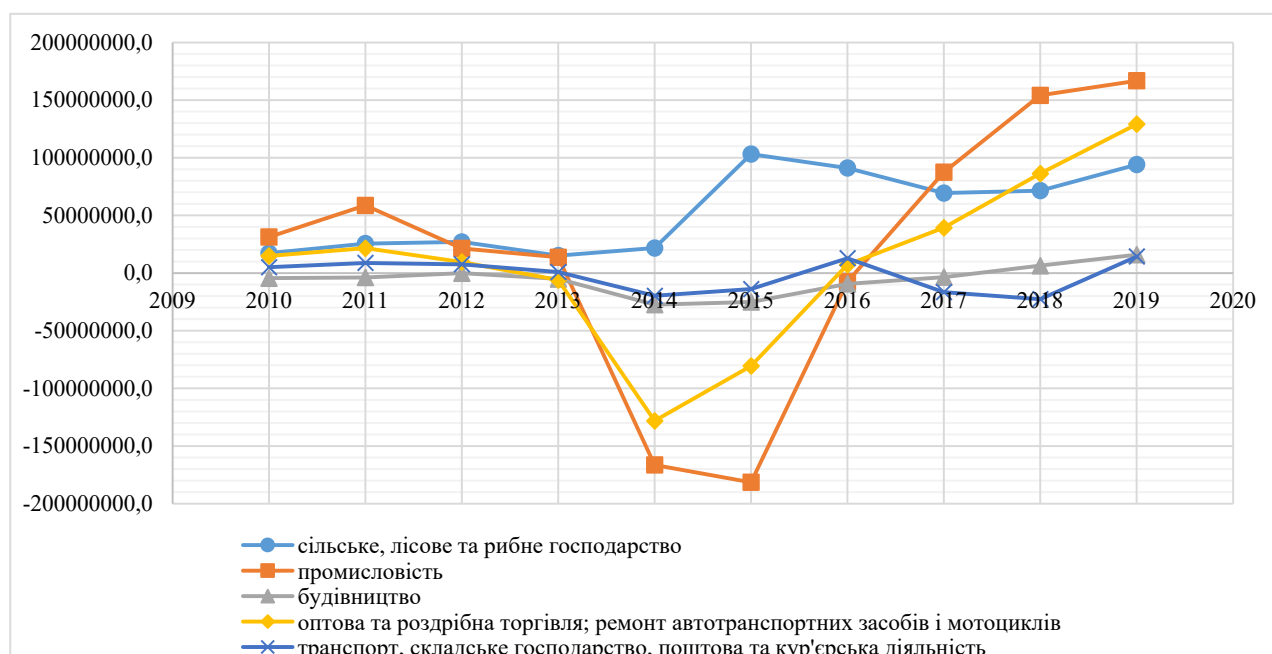


Рисунок 1 – Динаміка фінансових результатів до оподаткування за видами економічної діяльності у 2010–2019 рр., млн. грн.

Джерело: побудовано автором на основі таблиці 2

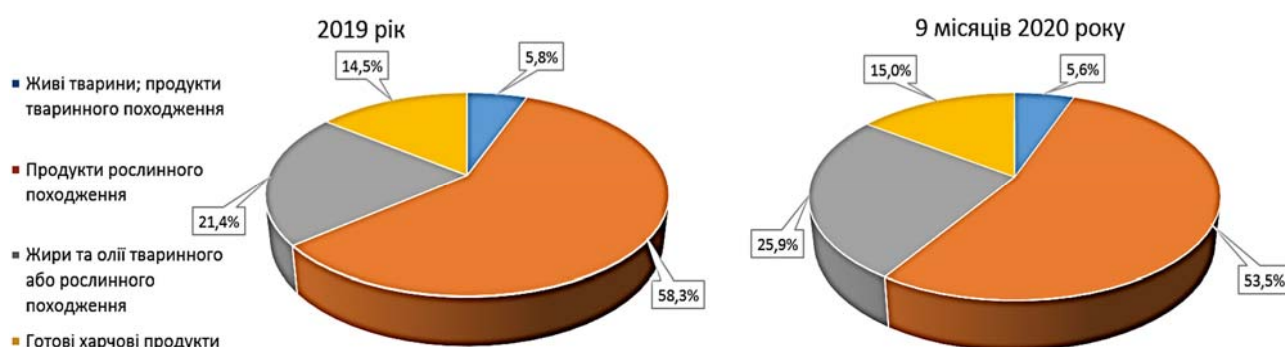


Рисунок 2 – Частка експорту за видами сільської продукції у 2019 році та за 9 місяців 2020 року, %

Джерело: побудовано автором на основі [15]



Рисунок 3 – Чинники впливу на вибір стратегії розвитку аграрного підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [7]

тивна діяльність маркетингового та збутового відділів; невідповідність рекламних замовлень сезонним коливанням їх реалізації; великий обсяг витрат.

Стратегічні тенденції розвитку аграрного сектору інших країн світу можуть стати взірцем для наслідування для України. Вже зараз деякі великі підприємства поступово впроваджують новітні технології у виробництво. Можна стверджувати, що за умов впровадження інноваційних стратегічних рішень (а саме Smart Farming) у поєднанні із існуючими значними перевагами вітчизняного агросектору (кліматичні умови, родючі землі, потужний ІТ-потенціал) Україна може не тільки вивести аграрну галузь на передові позиції світової економічної системи, а й вирішити продовольчі проблеми інших країн. Такий хід виступає певною гарантією безпеки України, адже будь-яке політичне або військове втручання може стати реальною загрозою для світової продовольчої безпеки.

Експортний потенціал України є достатньо потужним. Цікавим є те, що у рейтингу країн, які найбільше імпортували українську сільськогосподарську продукцію за звітний період перше місце посів Китай (10,2%), друге – Єгипет (10,1%), третє і четверте місце посіли Іспанія і Нідерланди (8,0%), а п'яте – Туреччина (6,6%). Більш того, лідерство в топ-10 найбільших імпортерів української аграрної продукції в 2019 році завоював Китай, потіснивши при цьому на третє місце Індію, яка три роки поспіль утримувала перше місце [18] (рис. 4).

Рейтинг ТОП-10 країн за обсягом імпорту української сільськогосподарської продукції у 2019 році є свідченням того, що Україна поступово розвертається та спрямовує експортний вектор не тільки у бік заходу.

Важливим стратегічним елементом є побудова сталих економічних стосунків із країнами, кількість населення в яких є достатньо великою, однак природно-кліматичні умови є непридатними до здійснення ефективної сільськогосподарської діяльності. Яскравими прикладами таких країн є Китай, із яким починаючи із 2020 року Україна веде тісну співпрацю, Індія, що посягала перше місце за імпортом української продукції 3 роки поспіль, та Саудівська Аравія, що не має достатніх умов для ведення аграрної діяльності.

Не зважаючи на усі переваги, вітчизняний агросектор має проблеми, що заважають його ефективному розвитку. Однією з суттєвих проблем є повільне впровадження цифрових технологій, що ведуть до зниження витрат на паливо та кадрові ресурси, підвищення врожайності та економії наявних ресурсів, і безумовно розкривають більші можливості для розвитку сільського господарства. В Україні відсоток залучення цифрових технологій порівняно із світовими лідерами є низьким і складає біля 12%. Це є наслідком низького інвестування аграрних підприємств, а також септичного ставлення малого і середнього фермерства до ІТ-технологій.

Головний зміст стратегічного управління суб'єктів господарювання в аграрній сфері полягає в розробці перспективного плану розвитку підприємства у конкурентному середовищі, уявлення про яке сформовано на основі аналізу та обґрунтування так званого формального стратегічного планування, структури управління як окремими підрозділами, так і механізмом в цілому задля забезпечення розробки довгострокової стратегії та її реалізації через поточні господарсько-виробничі плани [19].

Ефективне стратегічне управління аграрних підприємств неможливе без належного стратегічного розвитку аграрного сектору в цілому, що базується на таких принципах, які зображено на рисунку 5.

Зазначимо, що вибір стратегії доцільно поєднати у комплексі із заходами, що дадуть змогу стати підприємству конкурентоспроможним на ринку. Далі розглянемо етапи розробки стратегії, що визначає подальшу діяльність аграрного підприємства (рис. 6).

Отже, виконання зазначених етапів дозволить розробити ефективну стратегію на вітчизняних аграрних підприємствах, що, у свою чергу, зміцнить аграрний сектор загалом та дозволить країні виступити потужним гравцем на світовому ринку.

**Висновки.** В результаті проведеного дослідження можна зробити висновок, що стратегічне управління підприємством є важливою складовою розвитку аграрного сектору. Автором було проаналізовано існуючі дефініції поняття «стратегія» та виведене власне узагальнене визначення, що являється елементом наукової новизни проведеного дослідження. Виявлено основні фактори впливу на розвиток аграрних підприємств та з'ясовано, що в провідних країнах із найбільш розвиненим агросектором значну роль відіграють транснаціональні компанії. Відповідно, було сформовано рейтинг найбільших аграрних компаній світу у 2020 році та досліджено стратегічні напрямки кожної з них. У результаті було виявлено,

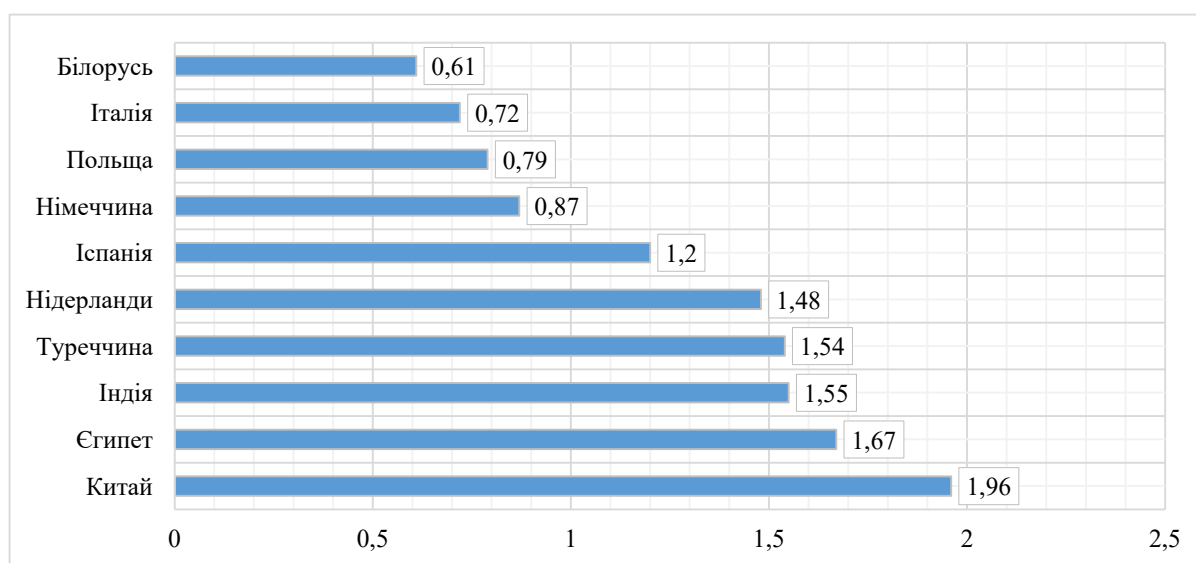


Рисунок 4 – ТОП-10 країн за обсягом імпорту української сільськогосподарської продукції у 2019 році, млрд. дол.

Джерело: побудовано автором на основі [15]



Рисунок 5 – Принципи стратегічного розвитку аграрного сектору

Джерело: побудовано автором на основі [20]





Рисунок 6 – Етапи формування стратегії аграрного підприємства

Джерело: авторська розробка

що у сучасних умовах найбільш ефективними і сучасними є такий напрям, як «третьа зелена революція», або Smart Farming. Її основними складовими є вирощування генно-модифікованих посівних культур, впровадження інноваційних технологій розвитку іригації, а також використання ІТ-технологій. Проаналізувавши фінансові результати до оподаткування було виявлено, що стрімкий підйом аграрного сектору відбувся у 2014 році під час воєнно-політичного конфлікту та кризи в країні, що є ключовим періодом для галузі. З того моменту аграрний сектор є провідним в економіці країни, що показує графік частки експорту сільської продукції. На основі аналізу економічного

стану галузі сформовано чинники, що впливають на вибір стратегії розвитку аграрного суб'єкта господарювання, а також причини впровадження невдалих стратегій на підприємствах, з'ясовано принципи стратегічного розвитку. У ході дослідження було запропоновано основні складові, які повинна включати в себе стратегія розвитку аграрного підприємства, і відповідно, розроблено етапи впровадження обраної стратегії із урахуванням усіх особливостей галузі, що свідчить про наявність елементів наукової новизни у проведеному дослідженні та підтверджує його високу практичну цінність для підприємств аналізованої галузі.

### Література:

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ.; под ред. Л.И. Евенко. Москва : Экономика, 1989. 519 с.
2. Минцберг Г., Куинн Дж., Гошал С. Стратегический процесс. Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб : Питер, 2001. 688 с.
3. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 234 с.
4. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : Учебник для вузов. Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
5. Мізюк Б.М. Стратегічне управління. Львів : Магнолія, 2007. 392 с.
6. Ажнюк М.О., Передрій О.С. Основи економічної теорії : навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 365 с.
7. Кадирус І.Г., Донських А.С., Терещенко В.А.. Формування стратегії розвитку аграрного підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2020. № 7. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7\\_2020/66.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/66.pdf).
8. Сіренко Н., Барішевська І. Особливості стратегічного управління розвитком аграрних підприємств. *Інноваційно-інвестиційна діяльність. Економіст*. 2012. Лютий (№2). С. 17–18.
9. BizVibe. Top 10 Largest Agricultural Companies in the World 2020. <https://blog.bizvibe.com/blog/largest-agricultural-companies>.
10. Світовий банк, Міжнародний банк реконструкції та розвитку: Україна. Огляд урбанізації, Звіт Світового банку №: ACS15060, Вашингтон 2015, 218 с. URL: [https://city2030.org.ua/sites/default/files/documents/Urban%20Review%20UA\\_0.pdf](https://city2030.org.ua/sites/default/files/documents/Urban%20Review%20UA_0.pdf).
11. Technological Innovation for Agricultural Statistics. – International Rice Research Institute (IRRI). 2013. Rice Almanac. Los Banos. URL: [http://books.irri.org/9789712203008\\_content.pdf](http://books.irri.org/9789712203008_content.pdf).
12. Klasen S. and Reimers M. The Pros and Cons of Drones in Agriculture. Drone Guru. 2016. URL: <http://www.droneguru.net/the-pros-and-cons-of-drones-inagriculture>.
13. Dynamics overview. LAND MATRIX. URL: <http://www.landmatrix.org/en/get-the-idea/dynamics-overview>.
14. Офіційний веб-портал. Верховна Рада України. URL: <https://portal.rada.gov.ua>.
15. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
16. Агропромисловий комплекс України. 2014. Економіко-правова бібліотека. URL: <http://www.vuzlib.su/rps/210.htm>.
17. Л. Довгань, Ю. Каракай, Л. Артеменко. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
18. Офіційний сайт Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки». URL: <http://www.iae.org.ua>.
19. Стратегія розвитку аграрного сектору економіки (на період до 2020 року) (проект). URL : [http://www.uaan.gov.ua/sites/default/files/strateg\\_do\\_2020r.pdf](http://www.uaan.gov.ua/sites/default/files/strateg_do_2020r.pdf).

20. Ільїн В.Ю. Формування стратегії управління конкурентоспроможності аграрних підприємств України в умовах глобалізації. *Часопис економічних реформ*. 2013. № 4 (12). С. 105–111.

### References:

1. Ansoff, I. (1989), *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management], translation from English under ed. L.I. Evenko, Jekonomika, Moscow, Russia, P. 519.
2. Minberg, G. Kuinn, Dzh. and Goshal, S. (2001), *Strategicheskij process* [Strategic process], Translated from English ed. Yu.N. Kapturevsky, Piter, SPb., P. 688.
3. Porter, M. (2005), *Konkurentnaja strategija: Metodika analiza otraslej i konkurentov* [Competitive strategy: Methodology for analyzing industries and competitors], Translated from English, Al'pina Biznes Buks, Moscow, P. 234.
4. Tompsoc, A.A. and Striklend, A. Dzh. (1998), *Strategicheskij menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizacii strategii: Uchebnik dlja vuzov* [Strategic management. The art of developing and implementing a strategy: Textbook for universities], Translation from English ed. L.G. Zaitseva, M.I. Sokolova, Banki i birzhi, JuNITI, Moscow, Russia, P. 576.
5. Miziuk, B.M. (2007), *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management], Mahnoliia, Lviv, Ukraine, P. 392.
6. Azhniuk, M.O. and Peredrii, O.S. (2008), *Osnovy ekonomichnoi teorii: navch. posib.* [Fundamentals of economic theory: textbook], Znannia, Kyiv, Ukraine, P. 365.
7. Kadyrus, I., Donskykh, A. and Tereshchenko, V. (2020), "Formation of a development strategy for agricultural enterprise", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 7. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8063>.
8. Sirenko N. and Baryshevska I. (2012) 'Features of strategic management of development of agricultural enterprises', *Innovation and investment activities. Economist*, 2, pp. 17–18.
9. (2020). BizVibe. Top 10 Largest Agricultural Companies in the World 2020, Available at: <https://blog.bizvibe.com/blog/largest-agricultural-companies>.
10. (2015) World Bank, International Bank for Reconstruction and Development: Ukraine. Urbanization Review, World Bank Report №: ACS15060. Washington [Online]. Available at: [https://city2030.org.ua/sites/default/files/documents/Urban%20Review%20UA\\_0.pdf](https://city2030.org.ua/sites/default/files/documents/Urban%20Review%20UA_0.pdf).
11. (2013). Technological Innovation for Agricultural Statistics. International Rice Research Institute (IRRI). Rice Almanac, 4th edition. Los Banos (Philippines). [Online]. Available at: [http://books.irri.org/9789712203008\\_content.pdf](http://books.irri.org/9789712203008_content.pdf).
12. Klasen S. and Reimers M. The Pros and Cons of Drones in Agriculture. Drone Guru. [Online]. Available at: <http://www.droneguru.net/the-pros-and-cons-of-drones-inagriculture>.
13. Dynamics overview. LAND MATRIX. [Online]. Available at: <http://www.landmatrix.org/en/get-the-idea/dynamics-overview>.
14. Official web portal. Verkhovna Rada of Ukraine [Online]. Available at: <https://iportal.rada.gov.ua>.
15. Official site of the State Statistics Service of Ukraine [Online]. Available at: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
16. (2014) 'Agro-industrial complex of Ukraine', Economic and Legal Library [Online]. Available at: <http://www.vuzlib.su/rps/210.htm>.
17. Dovgan L., Karakay Y., Artemenko L. (2009) *Strategic management: textbook*, Center for Educational Literature edn., Kyiv: P. 440.
18. Official site of the National Research Center "Institute of Agrarian Economics" [Online]. Available at: <http://www.iae.org.ua>.
19. Strategy for the development of the agricultural sector of the economy (until 2020) (project) [Online]. Available at: [http://www.uaan.gov.ua/sites/default/files/strateg\\_do\\_2020r.pdf](http://www.uaan.gov.ua/sites/default/files/strateg_do_2020r.pdf).
20. Ilyin V. Yu. (2013) 'Formation of strategy of management of competitiveness of the agrarian enterprises of Ukraine in the conditions of globalization', *Journal of Economic Reforms*, 4(12), pp. 105–111.