

УДК 631.152

М. В. Вихор,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту,

Білоцерківський національний аграрний університет, м. Біла Церква

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9799-4678>

В. М. Вихор,

аспірант кафедри менеджменту,

Білоцерківський національний аграрний університет, м. Біла Церква

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-8668-9148>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.7.63

ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ ПАРАДИГМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

M. Vykhor,

PhD in Economics, Associate Professor, Bila Tserkva National Agrarian University, Bila Tserkva

V. Vykhor,

Postgraduate student, of the Department of Management, Bila Tserkva National Agrarian University, Bila Tserkva

TENDENCIES AND PREREQUISITES OF THE FORMATION OF THE MODERN PARADIGM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES OF UKRAINE

У дослідженні здійснене наукове узагальнення і систематизація тенденцій та передумов формування сучасної парадигми стратегічного менеджменту аграрних підприємств України. Вказано, що із початком ринкових реформ, менеджмент сільськогосподарських підприємств зіштовхнувся із новими для нього проблемами, які з'явилися у зовнішньому середовищі і які вимагали нових підходів до їх вирішення, включно із застосуванням концептуальних положень та інструментарію стратегічного менеджменту. Зазначено, що середовище функціонування аграрних підприємств пройшло у своєму розвитку п'ять етапів, починаючи із становлення ринкових економічних відносин, масового роздержавлення та приватизації майна і землі; масового розпаювання земель сільськогосподарського призначення і перехід на орендні відносини; появою нових можливостей та взяття нових зобов'язань зі вступом України у СОТ та укладанням угоди про асоціацію із ЄС і завершуючи функціонуванням в умовах військового стану. Встановлено, що кожному із цих етапів відповідала нова якість стратегічних проблем, які повинні бути вирішені через застосування відповідного інструментарію стратегічного менеджменту.

The study carried out a scientific generalization and systematization of trends and prerequisites for the formation of a modern paradigm for strategic management of agricultural enterprises in Ukraine. In particular, the approaches of scientists to defining the essence of the category of strategy and strategic management were investigated. It is noted that the strategy involves the adaptation of organizations to the influence of external environmental factors through the definition of the mission, strategic goals, and the development of a plan to achieve them, as well as the determination of priorities in the use of limited resources. Moreover, with a change in the direction of the influence of external factors, strategic goals and plans can be clarified, and in some cases, the mission of the organization can also be clarified.

It was concluded that with the beginning of market reforms in the agrarian sphere, the management of agricultural enterprises faced new problems that appeared in the external environment and that required new approaches to their solution, including the use of conceptual provisions and tools of strategic management. It is substantiated that the environment of the functioning of agricultural enterprises of Ukraine has passed through five stages in its development, which are also stages of the formation of a new paradigm of strategic management.

The first (1991—1999 years) is the stage of the beginning of the formation and development of market management mechanisms in the state as a whole and, in particular, in the agrarian sphere. The second (2000—2007 years) is the stage of acceleration of agrarian reform, distribution and privatization of land and the transition to leasehold relations. The third (2008—2014) and fourth (2014—2022) stages are associated with Ukraine's accession to the WTO and the signing of the association agreement with the EU. The agrarian management faced the commitments undertaken by Ukraine regarding the transformation of the agrarian sphere, as new strategic problems that required new approaches to their solution. The fifth stage is related to the peculiarities of the functioning of agricultural enterprises in wartime conditions. It was established that each of these stages is characterized by the corresponding specific features that formed a new quality of strategic problems that had to be solved using the appropriate tools of strategic management.

Ключові слова: аграрні підприємства, зовнішнє середовище, стратегічний менеджмент, етапи розвитку.

Key words: agricultural enterprises, external environment, strategic management, stages of development.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Від часу проголошення Україною незалежності і переведення її соціально-економічного устрою із адміністративно-командної на ринкову модель розвитку сільське господарство пройшло складний період реформування та становлення у нових соціально-економічних умовах. Роздержавлення та приватизація майна і землі, перехід на орендні відносини, вихід на світовий аграрний ринок, формування багатокладної системи власності і форм господарювання, загострення конкурентної боротьби, потребували від менеджерів аграрних підприємств якісно нових підходів до аналізу середовища їх функціонування та прийняття адекватних стратегічних рішень. У той же час, попередній консервативний досвід, відсутність сучасних знань і навичок стратегічного мислення часто заважали керівникам підприємств приймати ефективні рішення які б відповідали тенденціям розвитку ринку.

У цих умовах, для забезпечення ефективного довготривалого функціонування підприємств виникає необхідність у дослідженні тенденцій та передумов формування сучасної парадигми стратегічного менеджменту, яка б відповідала новим викликам.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням теоретико-методологічних засад стратегічного менеджменту приділяли увагу такі зарубіжні та вітчизняні науковці як І. Ансофф, М. Портер, А. Стрікленд, А. Томпсон, А. Чандлер, М. Бутко, В. Василенко, Л. Довгань, А. Міщенко, С. Ткачова, М. Туленков та інші. Особливості впровадження концепції стратегічного менеджменту в аграрних підприємствах досліджували О. Гудзинський, С. Дем'яненко, Л. Могильна, Т. Муляр, Г. Ортіна та інші автори.

У той же час, деякі аспекти формування сучасної парадигми стратегічного менеджменту аграрних підприємств, із врахуванням тенденцій розвитку зовнішнього середовища їх функціонування, ще не достатньо розкриті у науковій літературі і потребують подальших досліджень та узагальнень.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою статті є дослідження тенденцій та передумов формування сучасної парадигми стратегічного менеджменту аграрних підприємств із врахуванням особливостей та етапів розвитку макросередовища їх функціонування.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Концепція стратегії бізнесу і стратегічного менеджменту з'явилася у науковій літературі і практиці управління як реакція на ускладнення зовнішнього середовища функціонування організації і необхідність адаптації до його впливу. Вважається, що вперше категорію стратегії у контексті бізнесу було використано А. Чандлером у 1962 році як "визначення основних довгострокових цілей підприємства, адаптації комплексу дій та розміщення ресурсів, необхідних для досягнення цілей". Це класичне визначення, як відмічає Т. П. Гончаренко, формує три основні компоненти будь якої стратегії: по-перше, довгострокові цілі як майбутній напрямок розвитку; по-друге, комплекс дій як поточний напрямок діяльності; по-третє, наявність ресурсів (фінансових, людських, матеріальних, інтелектуальних тощо), що є основою для будь-якої діяльності [1, с. 30].

Важливим продовженням розмови про стратегію та стратегічне управління, як зазначає Г. В. Ортіна, було проведення у травні 1971 року у Пітсбурзі (США) розширеної конференції з питань стратегічного управління, де були підбиті підсумки розвитку стратегічного підходу в управлінні компаніями, а також визначені основні напрямки розвитку стратегічного управління. З цього часу, як зазначають науковці, відбувся розподіл між поточним та стратегічним управлінням, почали закладатися основи розвитку останнього. 1973 рік вважається початком регулярного теоретичного дослідження та практичного впровадження стратегічного управління. Відтоді цей напрямок у теорії та практиці управління бурхливо розвивається, а дослідження в цій галузі проводяться в усьому світі [2].

На сьогоднішній день у світовій і вітчизняній економічній літературі нараховується значна кількість визначень різних авторів категорій стратегії та стратегічного управління. Деякі із них приведені нами у таблиці 1.

Не дивлячись певні розбіжності позицій авторів щодо сутності зазначених категорій, спільним для них є те, що стратегія передбачає адаптацію організацій до впливу факторів зовнішнього середовища через формулювання місії, стратегічних цілей та розроблення плану їх досягнення, а також визначення пріоритетів у використанні обмежених ресурсів. При чому, зі зміною спрямованості впливу зовнішніх факторів, стратегічні цілі та плани можуть уточнюватися чи переглядатися, а, у деяких випадках, може уточнюватися і місія організації.

Таблиця 1. Визначення різними авторами сутності дефініцій стратегії та стратегічного управління

Автор	Зміст визначення
І. Ансофф	Стратегія – це перелік правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності [3].
А. Томпсон, А. Стрікланд	Стратегія – це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених цілей [4].
Д. Шендел, К. Хаттен	Стратегічне управління – це процес визначення і встановлення зв'язку між фірмою та її оточенням, що складається з реалізації обраних цілей і досягнення бажаного рівня стосунків з оточенням через розподіл ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно функціонувати фірмі та її підрозділам [5].
Дж. Хіггенс	Стратегічне управління – це процес управління з метою здійснення місії організації з допомогою управління взаємодією фірми з її оточенням [6].
А. Чандлер	Стратегія – це визначення основних довготермінових цілей разом із відповідним планом дій та розподілом ресурсів для їх досягнення [7].
Т. Муляр	Стратегічне управління – це система принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень, які забезпечують ефективне функціонування підприємства у довгостроковій перспективі за сучасних умов ринкової практики [8].
А. Міщенко	Стратегічне управління являє собою процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розроблюють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи усі релевантні зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються [9, с. 43-45].

Джерело: складено авторами.

Сучасні сільськогосподарські підприємства України функціонують в умовах складного і динамічного зовнішнього середовища, що змушує їх забезпечувати постійний процес адаптації до зовнішніх впливів з метою підтримки власної довготривалої конкурентоспроможності. При чому, за період із часу проголошення Україною незалежності, зовнішнє середовище аграрних підприємств у своєму розвитку і ускладненні пройшло, на наш погляд, п'ять основних етапів, що суттєво вплинуло на формування їх стратегії та парадигми стратегічного менеджменту (табл. 2).

Необхідність такої адаптації виникла на початку 90-х років ХХ століття, коли аграрний сектор економіки разом із усією країною взяв курс на впровадження ринкових механізмів господарювання та реалізацію аграрної реформи. Це можна вважати першим важливим етапом формування сучасної парадигми стратегічного менеджменту аграрних підприємств. У тоді було прийнято ряд законодавчих актів, спрямованих на роздержавлення та приватизацію земель сільськогосподарського призначення, зокрема Постанови ВР України "Про земельну реформу", "Про прискорення земельної реформи". Основною ідеєю реформ була передача у власність землю тим, хто її оброб-

Таблиця 2. Етапи розвитку зовнішнього середовища та парадигми стратегічного менеджменту аграрних підприємств

№ п/п	Роки	Зміст етапу	Основні характеристики	Доречні інструменти стратегічного менеджменту
1.	1991 - 1999	Початок формування та розвитку ринкових механізмів господарювання.	1. Початок приватизаційних процесів. 2. Законодавче закріплення оренди землі. 3. Горизонталізація зв'язків із партнерами. 4. Сповільненість і не послідовність ринкових реформ.	1. Стратегічне планування. 2. Вибір стратегічних позицій
2.	2000 - 2007	Прискорення аграрної реформи через роздержавлення та приватизацію	1. Активне роздержавлення та приватизація аграрних підприємств. 2. Розпаювання земель сільськогосподарського призначення. 3. Перехід на орендні відносини. 4. Багатоукладність власності та форм господарювання.	1 Вибір стратегічних позицій. 2. Ранжирування стратегічних завдань
3.	2008 - 2014	Функціонування аграрних підприємств в умовах вступу до СОТ	1. Прийняття нових правил доступу до ринку. 2. Зміна пріоритетів державної підтримки аграрного виробництва. 3. Нові вимоги щодо експортних субсидій. 4. Нові вимоги до фіто санітарних заходів.	2. Ранжирування стратегічних завдань. 3. Управління за слабкими сигналами
4.	2014 - 2022	Функціонування аграрних підприємств в умовах дії Угоди про асоціацію з ЄС	1. Формування зони вільної торгівлі з ЄС. 2. Розширені можливості для експорту аграрної продукції до ЄС. 3. Жорсткі вимоги до гармонізації законодавства та стандартів. 4. Загострення конкуренції на внутрішньому аграрному ринку.	2. Ранжирування стратегічних завдань. 3. Управління за слабкими сигналами
5.	2022 - н. ч.	Функціонування аграрних підприємств в умовах війни.	1. Окупація частини сільськогосподарських угідь та знищення багатьох підприємств. 2. Засмічення чи пошкодження значної частини земель сільськогосподарського призначення. 3. Ускладнення експорту продукції на імпорту необхідних ресурсів. 4. Значні логістичні та фінансові проблеми у багатьох виробників.	1. Управління в умовах стратегічних несподіванок

Джерело: розроблено авторами.

ляє з метою підвищення зацікавленості майбутніх власників у підвищенні ефективності використання землі.

У цей період відбувалася реорганізація колишніх колгоспів і радгоспів у структури ринкового типу. Відповідно, розпочався процес формування багатоукладності власності та форм господарювання у сільському господарстві і поява нових організаційно-правових форм підприємств. Замість планово-централізованої системи постачання ресурсів і збуту продукції з'явилася необхідність у формуванні горизонтальних ринкових зв'язків із партнерами. Головною стратегічною проблемою для менеджерів аграрних підприємств стало оволодіння новими ринковими методами господарювання, які до цього часу їм були майже не відомі. Ця обставина, а також сповільненість і не послідовність інституційних змін привели до суттєвого падіння обсягів випуску сільськогосподарської продукції. Так якщо у 1990 році обсяг виробництва валової продукції сільськогосподарства України у постійних цінах 2010 року становив 282,8 млрд. грн, то у 1995 році — 183,9 млрд. грн, у 2000 році — 151,0 млрд. грн [10, с. 9].

Через відсутність належного досвіду ведення зовнішньоекономічної діяльності у цей період спостерігалися тенденції до зменшення експорту аграрної продукції. Ще у 1988 році Рада Міністрів тодішнього СРСР прийняла Постанову "Про дальший розвиток зовнішньоекономі-

чної діяльності державних, кооперативних та інших суспільних об'єднань і організацій", якою відмінила державну монополію на ведення зовнішньоекономічної діяльності і дозволила підприємствам самостійно виходити на зовнішній ринок. Це, також стало стратегічною проблемою для багатьох сільськогосподарських підприємств України, внаслідок чого відбулося падіння обсягів експорту аграрної продукції до 1,9 млрд. дол. США у 1995 році і до 1,8 млрд. дол. — у 2000 році.

Для цього етапу найбільш доречними інструментами стратегічного управління, за класифікацією І. Ансоффа були стратегічне планування та вибір стратегічних позицій [3]. Стратегічне планування передбачає визначення довготермінових перспектив підприємства на основі прогнозів і передбачень змін у зовнішньому середовищі. Вибір стратегічних позицій доповнює стратегічне планування процесом зміни внутрішньо фірмового потенціалу у відповідності до майбутніх вимог ринкового середовища та пошуком оптимального місця підприємства на ринку.

Сповільненість і не послідовність реформ в аграрній сфері змусила органи державної влади до більш активної їх реалізації. Ілюстрацією цього стало прийняття відомого Указу Президента України "Про невідкладні заходи щодо прискорення реформування аграрного сектора економіки" від 3 грудня 1999 року [11]. Указ суттєво прискорив процеси розпаювання зе-

мель сільськогосподарського призначення та передачу їх у приватну власність селянам. Результатом реалізації Указу стало, зокрема, те, що станом на 1 січня 2002 року 6630,2 тис. селян набули право власності на паї. Середній розмір паю становив 4,2 га і коливався від 1,1—1,5 га в Івано-Франківській, Закарпатській та Чернівецькій областях до 7,5—9,2 га у Запорізькій, Херсонській, Луганській областях [12]. Загальна площа розпайованих земель становила понад 27 млн га. Прийняття згаданого Указу можна вважати другим етапом суттєвих стратегічних змін у зовнішньому середовищі аграрних підприємств і розвитку стратегічного менеджменту.

Відповідно, перед менеджментом сільськогосподарських підприємств у той час постали ряд нових стратегічних проблем, зв'язаних із зміною способів організації використання землі через її оренду та появою конкуренції на ринку оренди землі. Так, відповідно до Закону України "Про оренду землі" від 6 жовтня 1998 року зі змінами і доповненнями, аграрні підприємства, для того щоб акумулювати землю у бажаних для ефективного господарювання обсягах, повинні були укласти угоди про оренду землі із її власниками, що, для того часу, було новою і малозрозумілою управлінською проблемою [13].

Прискорився процес формування багатокладності форм власності і господарювання. На зміну колгоспам і радгоспам з'явилися фермерські господарства, приватні сільськогосподарські підприємства, товариства з обмеженою відповідальністю, виробничі та обслуговуючі кооперативи. У незначній кількості збереглися, також, державні аграрні підприємства у вигляді сільськогосподарських підрозділів навчальних і наукових установ (табл. 3).

Для прикладу, якщо у 1991 році, на початку аграрних реформ серед загальної кількості аграрних підприємств домінували колективні і державні підприємства, а частка підприємств ринкового типу становила близько 18%, то уже у 2005 році із 58575 підприємств державних залишилось лише 395. Решта — були вже підприємствами ринкового типу.

Одночасно спостерігалось і збільшення обсягів виробництва валової продукції сільського господарства. Так у 2005 році її було вироблено майже на 180 млрд. грн, у 2010 році — на 195 млрд. грн, у 2015 — на 239 млрд. грн, у 2020 році — на 245 млрд. грн у постійних цінах 2010 року.

Таблиця 3. Динаміка формування організаційних форм сільськогосподарських підприємств

Показники	1991	2005	2015
Сільськогосподарських підприємств всього:	16697	58575	45379
у тому числі:			
КСП	9043	-	-
державні підприємства	4659	395	241
господарські товариства	-	8172	7721
приватні підприємства	-	4054	3627
виробничі кооперативи	308	1724	596
фермерські господарства	2687	43433	32203

Джерело: складено авторами на основі [14, с. 143; 15].

Іншої якості набули особисті селянські господарства, які, згідно із діючого законодавства, могли отримати до двох гектарів землі для ведення сільськогосподарського виробництва і забезпечувати продуктами харчування власні сім'ї та реалізовувати частину продукції на ринку. Станом на початок 2022 року таких господарств нараховувалося близько 4 млн, а у їх власності перебувало понад 6,1 млн га землі. Значна частина аграрної продукції України, особливо деяких видів тваринницької та овочівництва, виробляється саме в особистих селянських господарствах.

У хронологічних рамках досліджуваного другого етапу почали інтенсивно розвиватись процеси концентрації сільськогосподарського виробництва, наслідком яких стала поява великих сільськогосподарських підприємств, які у літературі назвали агрохолдингами. Для прикладу, із трьох найбільших агрохолдингів України, МХП створений у 1998 році, Кернел — у 2002 році, UkrLandFarming — у 2007 році. Багато агрохолдингів змогли сконцентрувати у своїх руках великі масиви сільськогосподарських угідь і стати великими виробниками як сільськогосподарської продукції, так і продукції переробних підприємств (табл. 4).

Не заглиблюючись у наявну в науковій економічній літературі дискусію із приводу ролі і місця агрохолдингів у системі соціально-еко-

Таблиця 4. Основні показники діяльності десяти найбільших

№ п/п	Назва підприємства	Площа сільгоспугідь, т. га	Кількість працюючих, т. чол.	Валовий дохід, млн дол. США
1.	КЕРНЕЛ	524,0	12,8	3992,1
2.	UkrLandFarming	500,3	20,0	658,0
3.	МХП	380,5	28,5	2055,9
4.	Agroprosperis	300,0	3,3	322,0
5.	Астарта-Київ	240,0	10,0	499,7
6.	Контіненталь Фармз Груп	195,5	2,4	...
		160,0	2,8	1640,0
7.	Епіцентр Агро	132,0	1,8	...
8.	Harveast	123,3	2,1	169,6
9.	ІМК	120,0	4,6	227,3
10.	Укрпромінвест			

Джерело: розроблено авторами на основі [16].

Таблиця 5. Динаміка обсягів експорту продукції АПК України, млн дол. США

Показники	Роки				
	2005	2010	2015	2020	2021
Продукція рослинництва	1631,3	3976,2	7971,2	11883,2	15538,0
Продукція тваринництва	878,4	771,4	823,4	1188,2	1345,2
Продукція олійно-жирової промисловості	609,2	2617,3	3299,8	5746,9	7037,2
Продукція харчової промисловості	1231,1	2571,1	2468,4	3361,0	3788,5
Всього експорт продукції АПК	4350,0	9936,0	14562,8	22179,3	27708,9

Джерело: складено авторами на основі [17, 18].

номічних відносин аграрної сфери економіки, зауважимо, що їх виникнення і розвиток сформували, крім всього іншого, нову якість конкурентного середовища. Це зв'язано із тим, що дані підприємства, за рахунок ефекту економії на масштабах, мають очевидні конкурентні переваги над середніми і дрібними сільськогосподарськими підприємствами, особливо у частині виробництва масових видів продукції таких як злакові зернові, кукурудза на зерно, насіння соняшнику, ріпаку. Крім того, багато з них є вертикально інтегрованими організаціями, що дає їм можливість реалізовувати на ринку продукцію із вищою доданою вартістю та отримувати додаткові конкурентні переваги.

Для цього етапу розвитку зовнішнього середовища сільськогосподарських підприємств крім згаданих інструментів стратегічного управління доречним є застосування методології ранжирування стратегічних завдань, що передбачає визначення пріоритетності у реагування на множину стратегічних проблем, що виникають одночасно. Зокрема рекомендується здійснювати їх поділ на чотири групи: важливі і не відкладні; важливі середньо термінові; важливі не термінові; фальшиві проблеми і, відповідно, у такій послідовності ці проблеми вирішувати.

Третім важливим етапом розвитку зовнішнього середовища та формування сучасної парадигми стратегічного менеджменту аграрних підприємств став, із нашої точки зору, вступ України у травні 2008 року до Світової Організації Торгівлі (СОТ). Очевидно, що підготовка робота проводилася певний період часу перед вступом, але саме із моменту вступу держава і сільськогосподарські підприємства були зобов'язані виконувати вимоги СОТ, зокрема ті, які визначені "Угодою про сільське господарство".

Відповідно до угоди, для країн членів СОТ відкривалися нові можливості у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Це, зокрема проявилось і в тому, що не лише виробництво, а й експорт продукції агропромислового вироб-

ництва України почав зростати достатньо високими темпами (табл. 5).

Так у порівнянні із 2000 роком експорт продукції АПК у передвоєнному 2021 році зріс у 15,4 разів, а у порівнянні із 2010 роком — у 2,8 разів.

З іншого боку, на що вказують науковці, Україна, як і інші країни, які приєдналися до СОТ, взяла на себе зобов'язання за чотирма основними напрямками, що стосуються: особливостей державної підтримки аграрного виробництва; досту-

пу до ринку продовольчої та сільськогосподарської продукції; санітарних та фітосанітарних заходів; експортної конкуренції в сільськогосподарській і продовольчій торгівлі [19, с. 117]. Таким чином, перед аграрними підприємствами України постали нові стратегічні виклики, які вимагали нових стратегічних рішень.

Зокрема, стосовно державної підтримки аграрного виробництва, угода вимагала обмеження прямої державної підтримки (заходи "жовтого кошику") із можливістю застосовувати заходи не прямої державної підтримки (заходи "зеленого кошику").

Відповідно до вимог Угоди, Україна взяла на себе зобов'язання щодо зміни правил доступу до ринку. Згідно із них всі нетарифні обмеження у торгівлі, зокрема, аграрною продукцією, із країнами, членами СОТ повинні бути відмінені і переведені до фіксованих імпорتنих тарифів, які мають поступово зменшуватися. Це, з одного боку, створило для вітчизняних виробників більш сприятливі умови для експорту продукції, але з іншого — загостило конкуренцію на внутрішньому ринку аграрної продукції.

Для цього етапу важливим є доповнення згаданих інструментів стратегічного менеджменту методологією управління за слабкими сигналами. Вона передбачає, що підприємство починає підготовку до майбутніх подій у зовнішньому середовищі тоді, коли з'являється слабка і не визначена інформація про можливість їх появи. Це актуально із врахуванням того, що темпи переходу до вимог СОТ, а пізніше, і ЄС, прийняття відповідних нормативних актів та їх зміст були розтягнуті у часі, що давало можливість відслідковувати ці процеси і готуватися завчасно.

Наступним, четвертим етапом формування сучасної парадигми стратегічного менеджменту аграрних підприємств можна вважати, з нашої точки зору, підписання Україною Угоди про асоціацію із ЄС. Зауважимо, що переговори про підписання Угоди розпочалися ще у 2007 році і тривали до 2014 року коли спочатку у березні була підписана політична частина уго-

ди, а у червні — економічна частина. Але сама Угода набула чинності 1 вересня 2017 року після того, як вона була ратифікована всіма країнами, членами ЄС. Важливою її частиною є угода про поглиблену та всеохоплюючу зону вільної торгівлі між Україною та ЄС.

Очевидно, що це відкрило нові стратегічні можливості для аграрного сектору України. Як зазначають науковці, з початком дії зони вільної торгівлі Україна отримала торговельні преференції, безмитні тарифні квоти для 36 видів товарів (яловичина, свинина, м'ясо баранини, м'ясо птиці, молоко, вершки, йогурти, зернові, висівки, мед, цукор, крохмаль, гриби, часник, солод, виноградний і яблучний соки, вершкове масло, цигарки, етанол, яйця та альбуміни тощо). За чотирма видами встановлено додаткові обсяги [20, с. 164].

Але з іншого боку в Угоді містяться важливі вимоги, зв'язані з інтеграцією у європейський аграрний ринок, яким повинні відповідати вітчизняні аграрні підприємства. Як зазначають Я. М. Гадзало та Ю. Я. Лузан, в Угоді про асоціацію із ЄС конкретизовано напрями поступового наближення Україною аграрного законодавства, приведення інституційної інфраструктури і системи державного контролю забезпечення якості харчових продуктів відповідно до регуляторної та адміністративної політики і практики Європейського Союзу.

Зокрема, підкреслюють автори, це стосується правового забезпечення гармонізації регуляторних механізмів з урахуванням дії майже 60 відповідних регламентів, директив, рішень, рекомендацій та повідомлень Європейського Союзу. Серед них є особливо важливі питання завершення гармонізації стандартів якості аграрної продукції, регулювання ведення органічного виробництва та вирощування генетично модифікованих сільськогосподарських культур, дотримання правил торгівлі насінням і племінними ресурсами, захисту географічних значень, походження й способів виробництва сільськогосподарської продукції та продуктів харчування, розвитку біорозмаїття тощо [21, с. 7].

Безсумнівним є те, що на цьому етапі перед менеджментом аграрних підприємств виникли нові стратегічні проблеми, які вимагали вищого рівня знань і компетентностей для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. З нашої точки зору для цього етапу доречним було застосування тих же інструментів стратегічного менеджменту, які характерні для попереднього етапу.

П'ятим етапом формування зовнішнього середовища та парадигми стратегічного менеджменту

аграрних підприємств став початок відкритої агресивної війни Росії проти України. На жаль, ця подія дуже негативно вплинула на аграрний сектор економіки і, відповідно, стала приводом для суттєвого коригування стратегії багатьох виробників аграрної продукції.

Значна частина земель сільськогосподарського призначення перебуває нині під окупацією і не може бути залучена у виробничий процес. Із тієї площі сільськогосподарських угідь, що перебувають на не окупованій території, велика частина замінована або не придатна для використання через масові бомбардування. Порушені логістичні зв'язки із партнерами, що ускладнює як постачання підприємств необхідними ресурсами, так і реалізацію готової продукції, особливо на експорт. Це привело до значних фінансових втрат для багатьох виробників.

Така ситуація спонукала менеджмент підприємств до пошуку нових рішень. Як зазначають фахівці, виклики сьогодення викрили проблему сировинного вектора експорту України та дозволили без спротиву збільшити темпи переорієнтації аграрного сектору на продукти із вищою доданою вартістю [22]. Активізувалася дискусія з приводу необхідності державної підтримки у створенні підприємств по переробці аграрної сировини на готові види продукції, такі як макаронні вироби, борошно, спирт, комбікорми та ін. Перспективним напрямком є створення потужностей для перероблення на біодизель більшої частини вітчизняного ріпаку, який нині іде на експорт.

Це є свідченням того, що враховуючи тяжку ситуацію, у якій нині перебуває Україна, виробники сільськогосподарської продукції намагаються віднайти такі рішення, які б могли мінімізувати понесені втрати і відновити аграрний сектор вже у новій якості.

Для цього етапу доречним є застосування, крім раніше згаданих, інструментарію управління в умовах стратегічних несподіванок, який передбачає підготовку персоналу та потужностей підприємства до тих проблем чи подій, які можуть з'явитися несподівано і наперекір очікуванням. Одним із напрямків такої підготовки є підвищення рівня зовнішньої та внутрішньої стратегічної стійкості підприємств. Зовнішня стратегічна стійкість може бути забезпечена шляхом продуктової і галузевої диверсифікації та вертикальної інтеграції. Внутрішня стратегічна гнучкість забезпечується шляхом надання технологіям, обладнанню, підготовці персоналу, складським запасам таких властивостей, які дають можливість із мінімальними

витратами переорієнтувати їх на інші напрямки діяльності.

**ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ
ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ**

Результати проведеного дослідження доводять, що формування сучасної парадигми стратегічного менеджменту аграрних підприємств України тісно зв'язане із процесом постійного ускладнення зовнішнього середовища їх функціонування, що супроводжувалося появою нових стратегічних проблем, які, для їх вирішення, потребували застосування відповідного інструментарію стратегічного управління. У своєму розвитку зовнішнє середовище пройшло п'ять основних етапів: початок формування та розвитку ринкових механізмів господарювання; прискорення аграрної реформи через роздержавлення, приватизацію та розпаювання землі; функціонування аграрних підприємств в умовах вступу до СОТ; функціонування аграрних підприємств в умовах дії Угоди про асоціацію з ЄС; функціонування аграрних підприємств в умовах війни. Для кожного із цих етапів характерні специфічні особливості, які породжували нові, для менеджменту аграрних підприємств, стратегічні проблеми, що потребували свого вирішення. Це, у свою чергу, вимагало застосування відповідних інструментів стратегічного управління.

У той же час рекомендації для кожного конкретного сільськогосподарського підприємства щодо застосування тих чи інших підходів і методів стратегічного управління та прийняття стратегічних рішень залежить від багатьох факторів, які на це впливають. До них можуть бути віднесені масштаби діяльності підприємства, рівень вертикальної інтеграції, географічне розміщення, родючість землі, рівень техніко-технологічного, кадрового забезпечення та інші.

Таким чином, подальші дослідження можуть бути спрямовані на виявлення характеру та особливостей цих впливів стосовно конкретних аграрних підприємств, із застосуванням методології ситуаційного підходу, та обґрунтування оптимальних, для даних умов, стратегічних рішень.

Література:

1. Гончаренко Т. П. Теоретичні основи концепції стратегічного управління закладами фінансово-кредитної сфери. Вісник СумДУ. Серія "Економіка", 2017. № 3. С. 29—35.
2. Ортіна Г. В. Методологічні концепції визначення стратегічного управління підприєм-

ством. Ефективна економіка, 2010. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=197>

3. Igor H. Ansoff. Strategic Management. Wiley. New York. 1979.

4. Thompson A. A., Strickland A. J. III. Strategic Management: Concept and Cases. 1987 4th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas. [in English].

5. Schendel D.E. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline / D.E. Schendel, K.J. Hatter // Academy of Management Proceeding. 1972. August. P. 4.

6. Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases / J.M. Higgins. 2nd ed. Chicago: The Dryden. Press, 1983. P. 3.

7. Chandler A. Strategy and Structure. 1962. Massachusetts Institute of Technology.

8. Т. С. Муляр. Впровадження стратегічного підходу в управлінні аграрними підприємствами. Агросвіт, 2015. № 24. С. 7—10.

9. Міщенко А.П. Стратегічне управління. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 366 с.

10. Назарук О. М. Аналіз стану сільського господарства України (1990-2015). Наук. вісник Херсонського державного університету, 2017. Вип. 24. Ч. 1. С. 8—12.

11. Указ Президента України "Про невідкладні заходи щодо прискорення реформування аграрного сектора економіки" від 3.12.1999 р. № 1529/99. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1529/99#Text>

12. Українська аграрна реформа та аграрний сектор. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/gov_reg/17904/

13. Закон України "Про оренду землі" від 6.10.1998 р. № 16+1-XIV зі змінами і доповненнями. URL: https://ips.ligazakon.net/document/T980161?an=1&ed=2023_07_01

14. Аграрна реформа в Україні / П. І. Гайдуцький, П. Т. Саблук, Ю. О. Лупенко та ін.; За ред. П. І. Гайдуцького. К.: ННЦ ІАЕ, 2005. 424 с.

15. Види сільськогосподарських підприємств в Україні. URL: https://ucab.ua/ua/doing_agribusiness/umovi_vedennya_agrobiznesu/vidi_silskogospodarskikh_pidpriemstv_v_ukraini

16. Топ-10 найбільших агрохолдингів України в одній інфографіці. URL: <https://bakertilly.ua/top-10-найбільших-агрохолдингів-україни/>

17. Зовнішньоторговельний обіг продукції АПК у 2021 році. URL: <https://uapp.in.ua/wp-content/uploads/2021/09/zovnishnotorgovelnij-obig-produkcii-apk-u-2021-roci.pdf>

18. Азія — лідер імпорту українського АПК. URL: http://www.ucab.ua/ua/pres_sluzhba/novosti/aziya__lider_import

19. Супіханов Б. К. Розвиток ринків аграрної продукції: монографія. К.: ННЦ ІАЕ, 2009. 538 с.

20. Залюбінська Л. В., Скорик М. А. Перспективи розвитку аграрного ринку України за умов євроінтеграції. *Наук. вісник Ужгородського національного університету*. Вип 20, ч. 1, 2018. С. 163—166.

21. Гадзало Я. М., Лузан Ю. Я. Розвиток аграрного сектору економіки України в умовах євроінтеграції. *Економіка АПК*, 2021. № 8. С. 6—17.

22. Реалії сільського господарства під час війни. Виклики і можливості. URL: <https://consumerhm.gov.ua/3536-realiji-silskogo-gospodarstva-pid-chas-vijni-vikliki-ta-mozhливosti>

References:

1. Honcharenko, T.P. (2017), "Theoretical foundations of the concept of strategic management of financial and credit institutions", *Visnyk SumDU. Seriya "Ekonomika"*, vol. 3, pp. 29—35.

2. Ortina, H.V. (2010), "Methodological concepts of defining strategic enterprise management", *Efektivna ekonomika*, vol. 4, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=197> (Accessed 05 March 2024).

3. Ansoff, I.H. (1979), *Strategic Management*, Wiley, New York, USA.

4. Thompson, A.A. and Strickland, A.J. III. (1987), *Strategic Management: Concept and Cases*, 4th ed., University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas, USA.

5. Schendel, D.E. and Hatter, K.J. (1972), "Business Policy or Strategic Management: A Whoder View for an Emerging Discipline", *Academy of Management Proceeding*, August.

6. Higgins, J.M. (1983), *Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases*, 2nd ed., The Dryden. Press, Chicago, USA.

7. Chandler, A. (1962), *Strategy and Structure*, Massachusetts Institute of Technology, USA.

Mulyar, T. (2015), "Implementation of strategic approach to management of agrarian companies", *Agrosvit*, vol. 24, pp. 7—10.

9. Mischenko, A.P. (2004), *Stratehichne upravlinnia [Strategic management]*, Tsentri navchal'noi literatury, Kyiv, Ukraine.

10. Nazaruk, O.M. (2017), "Analysis of the state of agriculture in Ukraine (1990—2015)", *Nauk. visnyk Kherson's'koho derzhavnoho universytetu*, vol. 24, no. 1, pp. 8-12.

11. President of Ukraine (1999), Decree "On urgent measures to accelerate the reform of the agrarian sector of the economy", available at:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1529/99#Text> (Accessed 05 March 2024).

12. osvita.ua (2003), "Ukrainian agrarian reform and the agrarian sector", available at: https://osvita.ua/vnz/reports/gov_reg/17904/ (Accessed 05 March 2024).

13. Verkhovna Rada of Ukraine (1998), The Law of Ukraine "On Land Lease", available at: https://ips.ligazakon.net/document/T980161?an=1&ed=2023_07_01 (Accessed 05 March 2024).

14. Hajduts'kyj, P.I. Sabluk, P.T. and Lupenko, Yu.O. (2005), *Ahrarna reforma v Ukraini [Agrarian reform in Ukraine]*, NNTs IAE, Kyiv, Ukraine.

15. UCAB (2017), "Types of agricultural enterprises in Ukraine", available at: https://ucab.ua/ua/doing_agribusiness/umovi_vedennya_agrobiznesu/vidi_silskogospodarskikh_pidpriemstv_v_ukraini (Accessed 05 March 2024).

16. bakertilly (2021), "Top-10 largest agricultural holdings of Ukraine in one infographic", available at: <https://bakertilly.ua/top-10-najbilshykh-ahrokhodyniv-ukrainy/> (Accessed 05 March 2024).

17. Ukrainian Research Institute of Agricultural Productivity (2021), "Foreign trade turnover of agricultural products in 2021", available at: <https://uapp.in.ua/wp-content/uploads/2021/09/zovnishnotorgovelnij-obig-produkcii-apk-u-2021-roci.pdf> (Accessed 05 March 2024).

18. UCAB (2017), "Asia is the leader in the import of Ukrainian agriculture", available at: http://www.ucab.ua/ua/pres_sluzhba/novosti/aziya_lider_import (Accessed 05 March 2024).

19. Supikhanov, B.K. (2009), *Rozvytok rynkiv ahrarnoi produktsii [Development of agricultural products markets]*, NNTs IAE, Kyiv, Ukraine.

20. Zaliubins'ka, L.V. and Skoryk, M.L. (2018), "Prospects for the development of the agricultural market of Ukraine under the conditions of European integration", *Nauk. visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*, vol. 20, no. 1, pp. 163—166.

21. Hadzalo, Ya.M. and Luzan, Yu.Ya. (2021), "Development of the agricultural sector of the economy of Ukraine in the conditions of European integration", *Ekonomika APK*, vol. 8, pp. 6—17.

22. The head office of the State Production and Consumer Service in Khmelnytskyi region (2023), "Realities of agriculture during the war. Challenges and opportunities", available at: <https://consumerhm.gov.ua/3536-realiji-silskogo-gospodarstva-pid-chas-vijni-vikliki-ta-mozhливosti> (Accessed 05 March 2024).

Стаття надійшла до редакції 17.03.2024 р.