

ІНСТРУМЕНТАРІЙ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ТРАДИЦІЙНІ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ

КАЛІНІЧЕНКО Сергій

ДНП «Центр Тестування» МОЗ України
<https://orcid.org/0000-0003-3958-4763>

У статті розглянуто інструментарій стратегічного управління розвитком аграрних підприємств крізь призму поєднання традиційних підходів та інноваційних технологій. Аграрний сектор, будучи базовою галуззю економіки України, зазнає значного впливу як зовнішніх факторів (глобальна конкуренція, кліматичні зміни, державна політика), так і внутрішніх (ефективність виробництва, кадровий потенціал, ресурсна база). У цьому контексті стратегічне управління постає ключовим механізмом забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємств. Традиційні інструменти стратегічного аналізу, такі як SWOT, PEST, GAP-аналіз, матриці Ансоффа та BCG, залишаються актуальними для визначення стратегічних орієнтирів аграрних підприємств. Водночас сучасні умови господарювання вимагають використання інноваційних підходів, зокрема впровадження Balanced Scorecard, KPI, бенчмаркінгу та сценарного аналізу. Важливою тенденцією є активна цифровізація аграрного сектору, що зумовлює зростання ролі штучного інтелекту, систем Big Data та технологій точного землеробства у формуванні стратегій. Ці інструменти забезпечують швидкий доступ до великих обсягів даних, підвищують точність прогнозів, сприяють оптимізації витрат та зменшенню ризиків. Підкреслено, що поєднання традиційних і сучасних методів управління дозволяє досягти синергетичного ефекту, забезпечуючи не лише ефективність поточної діяльності, але й стійкість до зовнішніх викликів. Акцент зроблено на необхідності адаптації міжнародного досвіду до українських реалій, а також на формуванні інноваційно орієнтованого підходу до стратегічного планування в аграрному бізнесі. Запропонований огляд інструментарію стратегічного управління окреслює широкі можливості для підвищення ефективності аграрних підприємств. Подальші дослідження у цьому напрямі мають бути спрямовані на розробку моделей інтеграції штучного інтелекту та цифрових технологій у систему стратегічного управління з урахуванням специфіки аграрного виробництва в Україні.

Ключові слова: стратегія, управління, переваги, технології, штучний інтелект.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-33>

Стаття надійшла до редакції / Received 30.07.2025

Прийнята до друку / Accepted 24.08.2025

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

Фундаментальне призначення стратегічного управління в агробізнесі полягає у забезпеченні виживання підприємства в довгостроковій перспективі, підвищенні ефективності та прибутковості його діяльності. В умовах посилення глобальних інтеграційних процесів та конкуренції, що є наслідком економічної кризи та військових дій, пошук правильного шляху для розробки стратегії стає надзвичайно актуальним. Метою є не лише адаптація до змін, але й формування конкурентних переваг, що здатні забезпечити агробізнесу довгострокову прибутковість.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні та методологічні аспекти стратегічного підходу в управлінні ґрунтовно досліджувалися як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. Початкові положення стратегічного управління, зокрема визначення поняття «стратегія», особливості організаційних структур, корпоративних і бізнес-стратегій були сформовані класиком сучасного менеджменту І. Ансоффом. Вагомий внесок у розвиток концепцій стратегічного планування та управління здійснили А. Томпсон, Ф. Котлер, М. Портер.

Питання стратегічного аналізу розвитку аграрного сектору активно досліджуються українськими науковцями, зокрема у контексті міжнародного бізнесу та підвищення конкурентоспроможності підприємств (А. Войчак, М. Сьомич). Значну увагу інструментарію стратегічного аналізу розвитку аграрної сфери приділяють В. Данкевич, О. Гудзинський, М. Малик, В. Андрійчук та інші дослідники. Важливий внесок у розробку стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств зробили науковці-практики, серед яких варто відзначити В. Зубкова, П. Саблука, Л. Мельника.

Подальші дослідження необхідні для глибшого аналізу практичного впровадження інноваційних інструментів стратегічного управління в аграрному секторі України, зокрема технологій точного землеробства, Big Data та штучного інтелекту. Важливим є також вивчення механізмів інтеграції традиційних підходів планування з новими цифровими методами

прогнозування й управління ризиками, що дозволить сформувати адаптивні стратегії розвитку підприємств у мінливому ринковому середовищі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті дослідження та систематизація традиційних і сучасних інструментів стратегічного управління розвитком аграрних підприємств, а також визначення ролі інноваційних технологій, зокрема цифровізації та штучного інтелекту, у підвищенні їх конкурентоспроможності та стійкості в умовах глобальних викликів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Стратегічний менеджмент – інтеграційна та багатофункціональна дисципліна, яка потребує збалансованого бачення ролей усіх підрозділів організації (фінансових, маркетингових, виробничих та ін) та взаємодії із зовнішнім середовищем. Він охоплює всі рівні стратегії: корпоративний, бізнес- та функціональний [5].

Таким чином, стратегічний менеджмент – це комплексний процес управління, який забезпечує стійкий розвиток організації в умовах динамічного та нестабільного зовнішнього середовища за допомогою системного аналізу, планування, реалізації та контролю стратегічних рішень.

Стратегічне управління сільськогосподарськими підприємствами – це багатогранна дисципліна, яка вимагає надійного набору інструментів та структур для подолання складнощів сектору. Ці інструменти – це не просто теоретичні конструкції, а практичні застосування, розроблені для керівництва процесом прийняття рішень, сприяння інноваціям та забезпечення довгострокової стійкості та прибутковості[6].

Ключові показники, що відображають важливість стратегічного менеджменту сьогодні, включають досягнення стратегічних цілей, зростання фінансових та ринкових показників, підвищення адаптивності, залученості персоналу та ефективність прийнятих рішень. Дані показники роблять стратегічний менеджмент незамінним інструментом для сталого розвитку бізнесу в умовах нестабільного та динамічного середовища[13].

Аналітичні інструменти дозволяють аграрним підприємствам системно оцінювати як внутрішній потенціал, так і зовнішнє середовище. Вони допомагають визначити конкурентні переваги, передбачити ризики та сформувати підґрунтя для вибору ефективної стратегії. Використання таких методів, як SWOT, PEST чи GAP-аналіз, робить процес управління більш науково обґрунтованим[8].

Таблиця 1.

Аналітичні інструменти стратегічного управління

Інструмент	Сутність	Використання в аграрних підприємствах
SWOT-аналіз	Оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Виявлення внутрішніх ресурсів (земля, техніка, кадри) та зовнішніх викликів (цінова політика, конкуренти, кліматичні ризики)
PEST-аналіз	Аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів	Дослідження державної аграрної політики, рівня дотацій, тенденцій попиту на продукцію
GAP-аналіз	Порівняння фактичних результатів із запланованими	Визначення відставання у врожайності чи прибутковості та пошук шляхів його подолання

Джерело: побудовано на основі [5, 8].

Поєднання SWOT та PEST-аналізів дає наступні переваги [6]:

- цілісне розуміння середовища – SWOT розкриває внутрішні можливості та обмеження, а PEST аналізує зовнішні умови та тренди, що разом формує повну картину для прийняття рішень;
- більш обґрунтоване ухвалення стратегічних рішень – комбінований аналіз допомагає виявити реальні пріоритети та ризики, враховуючи як внутрішній потенціал компанії, так і зовнішні виклики та можливості;
- гнучкість та адаптивність стратегії – розуміння макроекономічних та соціокультурних змін через PEST дозволяє своєчасно коригувати стратегію, а SWOT допомагає адаптувати внутрішні ресурси під нові умови;
- підвищення конкурентоспроможності – комплексний аналіз сприяє виявленню унікальних переваг та формуванню стратегій, які враховують як внутрішні сильні сторони, так і зовнішні можливості ринку;

- Оптимізація ресурсів та зниження ризиків – інтеграція даних дозволяє більш ефективно розподіляти ресурси та розробляти заходи щодо мінімізації загроз, що підвищує стійкість бізнесу.

Поєднання SWOT та PEST-аналізів забезпечує більш глибокий та системний підхід до стратегічного планування, дозволяючи компаніям створювати адаптивні, збалансовані та перспективні стратегії в умовах зовнішнього середовища, що швидко змінюється.

Портфельний аналіз є інструментом, що допомагає підприємствам оцінювати свій портфель бізнесів та генерувати стратегічні альтернативи. Він ґрунтується на використанні дво- або тривимірних матриць. Основними етапами є визначення стратегічних одиниць бізнесу (СОБ) та їх позиціонування на матрицях[9].

Інструменти стратегічного планування спрямовані на вибір оптимального шляху розвитку аграрних підприємств. Вони дозволяють визначати перспективні напрями інвестування, розширення ринків збуту чи диверсифікації продукції. Такі інструменти, як матриця Ансоффа, BCG та Balanced Scorecard, допомагають підприємствам встановлювати довгострокові пріоритети й контролювати їх реалізацію. Існує декілька популярних матричних методів, кожен з яких має свої особливості та обмеження.

Таблиця 2

Матричні методи

Назва	Ключові осі	Стратегічні альтернативи/ Застосування	Обмеження
Матриця Ансоффа	Товар; Ринок	- Удосконалення діяльності (старий товар, старий ринок) - Товарна експансія (новий товар, старий ринок) - Ринкова експансія (старий товар, новий ринок) - Диверсифікація (новий товар, новий ринок)	Враховує лише два фактори (товар і ринок), орієнтована на зростання
Матриця БКГ	Темп зростання ринку; Відносна частка ринку	Аналіз портфеля продуктів (зірки, дійні корови, знаки питання, собаки)	Не враховує зовнішні фактори та внутрішні переваги, окрім частки ринку
Матриця "Мак-Кінсі"	Привабливість галузі; Сила бізнесу	Визначення позиції СОБ для вибору стратегії розвитку, інвестування, чи згорання	Суб'єктивність оцінки осей, складність визначення параметрів

Джерело: побудовано на основі [3, 4, 9].

Матричні методи, зокрема матриця Ансоффа, є візуально простими та зручними, однак їхня ефективність обмежена, оскільки вони, хоч і враховують найважливіші, але лише два чинники. Використання виключно цих методів може призвести до однобічної орієнтації на зростання, ігноруючи інші критичні аспекти, як-от залежність від клімату чи кадровий голод. Експертний підхід передбачає застосування портфельного аналізу в комбінації з більш комплексними методами, такими як PEST/SWOT-аналіз, щоб отримати повну картину та врахувати всю палітру викликів, притаманних агросектору

Інструменти стратегічного впровадження та контролю відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування та сталого розвитку аграрних підприємств, оскільки дозволяють не лише формувати стратегічні цілі, а й відстежувати ступінь їх досягнення в умовах мінливого ринкового середовища. Одним із найбільш поширених сучасних інструментів є збалансована система показників, яка забезпечує цілісне уявлення про ефективність організації та виходить за рамки суто фінансових результатів. Для аграрного підприємства така система може бути реалізована через кілька взаємопов'язаних перспектив. Зокрема, у фінансовій площині вона зосереджується на показниках прибутковості, рентабельності інвестицій та ефективності управління витратами. У площині клієнтів акцент робиться на задоволеності споживачів, зростанні частки ринку та підвищенні рівня лояльності до бренду. Перспектива внутрішніх процесів охоплює оптимізацію операційної діяльності, контроль якості продукції, впровадження нових технологій та забезпечення стабільності врожайності. Перспектива навчання та зростання спрямована на розвиток людського капіталу, стимулювання інновацій, удосконалення системи управління знаннями та запровадження практик сталого розвитку. Завдяки комплексності та багатовимірності збалансована система показників дає можливість забезпечити стратегічну цілісність і сприяє підвищенню конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Другим важливим інструментом стратегічного контролю є використання ключових показників ефективності (KPI), які мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі. KPI дозволяють об'єктивно оцінювати прогрес у досягненні стратегічних цілей, що особливо актуально для аграрного виробництва. Прикладами таких показників можуть бути урожайність з гектара, коефіцієнт конверсії корму у тваринництві, ефективність використання води чи енергії, а також кількість інцидентів, пов'язаних із безпекою працівників. Крім того, у сфері маркетингової діяльності KPI відображають частку ринку для конкретних видів продукції, що дає можливість оцінити конкурентоспроможність підприємства. Завдяки застосуванню KPI менеджери отримують чіткі орієнтири для ухвалення управлінських рішень і своєчасного коригування стратегії.

Ще одним ефективним інструментом стратегічного управління є планування сценаріїв, яке передбачає розробку кількох правдоподібних майбутніх варіантів розвитку подій. Цей підхід дозволяє підприємствам підготуватися до невизначеності та підвищити власну стійкість у динамічному середовищі. Для аграрних господарств, що функціонують у регіонах із високою ймовірністю посухи, можуть бути розроблені різні сценарії. Найкращий випадок передбачає сприятливі кліматичні умови та стабільні ціни на сировинні товари. Найгірший сценарій може включати тривалу посуху, значний неврожай і різке падіння ринкових цін. Найімовірніший сценарій базується на помірних погодних коливаннях і прогнозованих цінових змінах. Водночас можливий і такий сценарій, що відображає радикальні зміни, наприклад, технологічний прорив або суттєві державні реформи у сфері аграрного виробництва. Використання сценарного планування дає змогу підприємствам не лише передбачати потенційні ризики, а й формувати резервні стратегії для швидкої адаптації.

Інструментарій стратегічного впровадження та контролю, що включає збалансовану систему показників, ключові показники ефективності та планування сценаріїв, забезпечує аграрним підприємствам комплексний підхід до управління розвитком. Їх інтеграція у практичну діяльність дозволяє не лише оптимізувати процеси та ресурси, а й підвищити гнучкість і конкурентоспроможність підприємств у сучасних умовах цифровізації та глобальних викликів. Ефективне застосування цього інструментарію дозволяє сільськогосподарським підприємствам перейти від реактивного управління до проактивного, стратегічного планування, що дає їм змогу адаптуватися до мінливих ринкових вимог, технологічного прогресу та екологічних викликів, зрештою забезпечуючи свою довгострокову життєздатність та сприяючи продовольчій безпеці[10].

Таблиця 3.

Інструменти реалізації та контролю стратегії

Інструмент	Сутність	Використання в аграрних підприємствах
Benchmarking	Порівняння з кращими практиками конкурентів	Вивчення досвіду передових агрохолдингів, впровадження інноваційних технологій
KPI (ключові показники ефективності)	Кількісні індикатори для оцінки досягнення цілей	Контроль продуктивності праці, собівартості продукції, рівня збуту
Сценарний аналіз	Розробка альтернативних сценаріїв розвитку	Планування діяльності з урахуванням кліматичних змін, цінових коливань та державної політики

Джерело: побудовано на основі [10, 12].

Основні тенденції розвитку у системі стратегічного менеджменту включають такі напрямки: активне впровадження штучного інтелекту (ШІ) через використання ШІ для сценарного планування, аналізу та генерації стратегій, перевірки відповідності новим регламентам; зростання локальних моделей ШІ, які працюють ізольовано від зовнішнього середовища для захисту даних та управління ризиками; необхідність стратегічного нагляду та контролю якості при впровадженні ШІ в управління; гнучкість та адаптивність управління за допомогою переходу від класичної ієрархії до ситуаційного лідерства, де менеджери координують та підтримують команди, а не контролюють їх. Практичний досвід виділяє передачу відповідальності та прийняття рішень на рівні команд для оперативного реагування на зміни через цифровізацію та автоматизацію бізнес-процесів, автоматизацію рутинних операцій, включаючи HR-процеси (підбір персоналу, документообіг) за допомогою ШІ, впровадження цифрових інструментів для управління персоналом, аналізу даних та підвищення продуктивності праці. Сьогодні активний розвиток отримав HR – сектор як стратегічний партнер за рахунок фокусу на розвиток soft skills, емоційного інтелекту, персоналізації досвіду співробітників та турботи про психологічний добробут[14].

У таблиці описані ключові тренди трансформації стратегічного менеджменту під впливом цифровізації (табл 4).

Таблиця 4

Ключові тренди трансформації стратегічного менеджменту під впливом цифровізації

Тренд	Характеристика
Датафікація бізнес-процесів	Великі дані як джерело стратегічних інсайтів та конкурентних переваг. Прийняття рішень на основі аналізу даних у реальному часі
Предиктивна аналітика та ШІ в стратегуванні	Використання просунутих аналітичних інструментів (data mining, машинне навчання, нейронні мережі) для прогнозування, моделювання сценаріїв, виявлення закономірностей та підтримки прийняття стратегічних рішень
Динамічні та адаптивні стратегії	Відмова від статичних довгострокових планів на користь гнучких, ітеративних стратегій, здатних швидко адаптуватися до змін довкілля. Фокус на динамічні здібності та організаційну трансформацію
Цифрові платформи як основа бізнес-моделей	Інтеграція цифрових платформ у структуру бізнесу, участь у платформних екосистемах як імператив виживання та джерело зростання. Стратегії, орієнтовані на монетизацію даних та мережеві ефекти
Розвиток динамічних здібностей та цифрових компетенцій	Культивування унікальних організаційних компетенцій у галузі управління знаннями, технологіями, талантами, інноваціями як ключовий фактор успішної реалізації цифрових стратегій

Джерело: побудовано на основі [1, 2].

Безумовно, виділені тренди не вичерпують всього різноманіття змін, які відбуваються у практиці стратегування під впливом цифровізації. Цифрові технології відкривають принципово нові можливості для залучення до стратегічного процесу широкого кола стейкхолдерів як усередині, так і поза організацією[7]. Інструменти колаборативної взаємодії, краудсорсинг ідей, відкриті інновації дозволяють ефективно акумулювати колективний інтелект, підвищувати якість та креативність стратегічних рішень.

Ключову роль у розробці та реалізації стратегій починають грати інструменти передової аналітики (advanced analytics). Предиктивні та прескриптивні моделі на базі технологій data mining, нейронних мереж, обробки природної мови дозволяють будувати ймовірнісні прогнози розвитку ринків, оптимізувати бізнес-моделі, формувати продуктові та цінові пропозиції з урахуванням персональних переваг клієнтів. Маючи здатність виявляти неочевидні закономірності, обробляти величезні масиви інформації, включаючи неструктуровані тексти та зображення, алгоритми ШІ стають цінною підмогою у прийнятті стратегічних рішень, формуванні альтернативних сценаріїв, оцінці ризиків та можливостей. При цьому людина не виключається з контуру управління, а швидше виступає в ролі арбітра, який задає цільові установки, формулює гіпотези та інтерпретує результати, ґрунтуючись на своїй експертизі. У якомусь сенсі ШІ виступає інтелектуальним партнером та радником при формуванні та реалізації стратегії, беручи на себе найбільш трудомісткі завдання з обробки інформації та моделювання[1].

Відбувається розмивання традиційних організаційних кордонів – ефективна реалізація стратегії все більше залежить від здатності компанії вибудувати динамічні партнерські екосистеми, забезпечувати безшовну координацію та обмін даними між різними учасниками створеного ланцюжка. Стратегічне лідерство в подібних умовах вимагає принципово нових компетенцій щодо управління зовнішніми зв'язками, спільного створення цінності, балансування інтересів безлічі гравців.

Цифрова епоха кидає серйозний виклик багатьом фундаментальним положенням класичного стратегічного менеджменту. Стійка конкурентна перевага поступається місцем перевагу минулому, заснованому на швидкості адаптації та інновацій. На зміну довгостроковим статичним планам приходять гнучкі стратегії, орієнтовані на безперервну трансформацію та організаційне навчання. Ключовим стратегічним ресурсом стають дані та цифрові компетенції. Всі ці зміни вимагають критичного переосмислення методології та практичного інструментарію стратегічного управління.

Важливим аспектом цифрової трансформації стратегічного управління є зміна процесів комунікації та каскадування стратегії. Завдяки соціальним мережам, мобільним додаткам, технологіям віртуальної та доповненої реальності стратегічні цілі та ініціативи можуть бути донесені до кожного співробітника та партнера у максимально наочній та інтерактивній формі

Сьогодні спостерігається поєднання стратегій груп, наприклад, постачальників, інвесторів, що дозволяє досягати значніших результатів. Ставляться цілі сталого розвитку перед кожним учасником. Всі разом вони йдуть шляхом, який зрозумілий через об'єднання стратегій подальшої роботи в майбутньому. Наголошується на важливості стратегічного зв'язку. Вже зрозуміло, що

інструменти стратегічного розвитку, які застосовуються для досягнення своєрідної єдиної мети, працюють краще порівняно з тим, коли кожна з компаній, пов'язаних між собою бізнес-процесами, вибирає власні стратегії. Безумовно, вибудовується певна архітектура, але, загалом, разом виходить домогтися великих результатів.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Ефективне стратегічне управління аграрними підприємствами в сучасних умовах господарювання ґрунтується на інтеграції традиційного інструментарію аналізу, планування та контролю із застосуванням інноваційних методів і цифрових технологій. Такий підхід дозволяє не лише підтримувати стабільність і прогнозованість діяльності, але й забезпечує підвищення рівня гнучкості, швидке реагування на зміни зовнішнього середовища та використання нових можливостей розвитку. Важливою складовою стає впровадження елементів штучного інтелекту, систем Big Data та аналітики, які відкривають додаткові шляхи оптимізації управлінських процесів і мінімізації ризиків.

Поєднання традиційних і сучасних інструментів створює основу для підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств, формування їх довгострокових стратегічних переваг і забезпечення сталого розвитку в умовах глобалізації та діджиталізації, що вимагає від управлінців не лише володіння класичними методами стратегічного аналізу, але й готовності до освоєння нових технологічних рішень, що формують інноваційний ландшафт аграрної економіки.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Dentons – огляди використання цифрових технологій в агрохолдингах України (2024). URL: <https://www.dentons.com/en/>
2. EIP-Agri –Європейське партнерство з інновацій у сільському господарстві. URL: <https://ec.europa.eu/eip/agriculture/en/node.html>
3. Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases / 2nd ed. Chicago: The Dryden. Press, 1983. P. 3.
4. Pearce J.A. Strategic Management / J.A. Pearce, R.B.Jr. Robinson. 2nd ed. Irvin, 1985. Homewood. III: Richard D. P. 611.
5. Артеменко Л., Каракай Ю., Довгань Л. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
6. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 396 с.
7. Горобець Н. М., Хомякова Д.О., Стариковська Д.О. Перспективи використання цифрових технологій в діяльності аграрних підприємств. Ефективна економіка . 2021. No 1. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.90>
8. Данкевич В. SWOT та PESTEL-аналіз сучасного стану земельних відносин в Україні. Економіка АПК. 2018. № 7. С. 93-103.
9. Кайлюк Є.М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Є.М. Кайлюк, В.М. Андреева, В.В. Гриненко. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: НАМГ, 2010. 279 с.
10. Кашуба Я.М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва. Економіка та держава. 2014. №9. 166-169 с.
11. Саблук П. Т., Шпикуляк О. Г., Курило Л. І. Інноваційна діяльність в аграрній сфері: інституціональний аспект: монографія. Київ: ННЦ ІАЕ, 2010. 706 с
12. Свиридова С.С., Толстова С.А. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. Економіка: реалії часу. 2017. № 2(30). С. 109-116
13. Шевченко В. Ю. Стратегічне управління в агробізнесі: теорія та практика. Київ : КНТ, 2020. 275 с.
14. Юрчук Н.П., Кіпоренко С.С. Цифровізація сільського господарства: виклики і можливості для фермерських господарств. Агросвіт. 2024. No 19. С.53-62. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.19.53>

REFERENCES:

1. Dentons (2024). *Ohliady vykorystannia tsyfrovyykh tekhnolohii v ahrokholdynhakh Ukrainy* [Reviews of the use of digital technologies in agricultural holdings of Ukraine]. Available at: <https://www.dentons.com/en/>
2. EIP-Agri. *Yeuropeiske partnerstvo z innovatsii u silskomu hospodarstvi* [European Innovation Partnership for Agriculture]. Available at: <https://ec.europa.eu/eip/agriculture/en/node.html>

3. Higgins, J.M. (1983). *Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases*. 2nd ed. The Dryden Press. Chicago, p. 3.
4. Pearce, J.A. and Robinson, R.B.Jr. (1985). *Strategic Management*. 2nd ed. Richard D. Irvin. Homewood, III, p. 611.
5. Artemenko, L., Karakai, Yu. and Dovhan, L. (2009). *Stratehichne upravlinnia* [Strategic Management]. Tsentr uchbovoi literatury. Kyiv, Ukraine.
6. Vasylenko, V.A. and Tkachenko, T.I. (2003). *Stratehichne upravlinnia* [Strategic Management]. TsUL. Kyiv, Ukraine.
7. Horobets, N. M., Khomiakova, D.O. and Strykova, D.O. (2021). Perspektyvy vykorystannia tsyfrovyykh tekhnolohii v diialnosti ahrarnykh pidpriemstv [Prospects for the use of digital technologies in the activities of agricultural enterprises]. *Efektyvna ekonomika*. No 1. Available at: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.90>
8. Dankevych, V. (2018). SWOT ta PESTEL-analiz suchasnoho stanu zemelnykh vidnosyn v Ukraini [SWOT and PESTEL-analysis of the current state of land relations in Ukraine]. *Ekonomika APK*. No. 7, pp. 93-103.
9. Kailiuk, Ye.M., Andrieieva, V.M. and Hrynenko, V.V. (2010). *Stratehichnyi menedzhment* [Strategic Management]. Khark. nats. akad. misk. hosp-va. Kharkiv, Ukraine.
10. Kashuba, Ya.M. (2014). Vybir metodiv ta pidkhodiv stratehichnoho upravlinnia rozvytkom pidpriemnytstva [Choice of methods and approaches of strategic management of entrepreneurship development]. *Ekonomika ta derzhava*. No. 9, pp. 166-169.
11. Sabluk, P. T., Shpykuliak, O. H. and Kurylo, L. I. (2010). *Innovatsiina diialnist v ahrarnii sferi: instytutsionalnyi aspekt: monohrafiia* [Innovation activity in the agricultural sphere: institutional aspect: a monograph]. NNTs IAE. Kyiv, Ukraine.
12. Svyrydova, S.S. and Tolstova, S.A. (2017). Suchasni instrumenty stratehichnoho upravlinnia silskohospodarskymy pidpriemstvamy [Modern tools of strategic management of agricultural enterprises]. *Ekonomika: realii chasu*. No. 2(30), pp. 109-116.
13. Shevchenko, V. Yu. (2020). *Stratehichne upravlinnia v ahrobiznesi: teoriia ta praktyka* [Strategic management in agribusiness: theory and practice]. KNT. Kyiv, Ukraine.
14. Yurchuk, N.P. and Kiporenko, S.S. (2024). Tsyfrovizatsiia silskoho gospodarstva: vykyky i mozhlyvosti dlia fermerskykh gospodarstv [Digitalization of agriculture: challenges and opportunities for farms]. *Ahrosvit*. No 19, pp. 53-62. Available at: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.19.53>

STRATEGIC MANAGEMENT TOOLKIT FOR THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES: TRADITIONAL AND INNOVATIVE APPROACHES

KALINICHENKO Sergiy

The State Non-Profit Enterprise Testing Board the Ministry of Public Health of Ukraine

The article examines the tools for strategic management of agricultural enterprise development through the lens of a combination of traditional approaches and innovative technologies. The agricultural sector, being the foundation of the Ukrainian economy, is significantly influenced by both external factors (global competition, climate change, and state policy) and internal ones (production efficiency, human resources, and resource base). In this context, strategic management becomes a key mechanism for ensuring the sustainable development and competitiveness of enterprises. Traditional tools of strategic analysis, such as SWOT, PEST, GAP analysis, Ansoff, and BCG matrices, remain relevant for determining the strategic guidelines of agricultural enterprises. At the same time, modern business conditions require the use of innovative approaches, particularly the implementation of the Balanced Scorecard, KPIs, benchmarking, and scenario analysis. A significant trend is the increasing digitalization of the agricultural sector, which is leading to a rise in the role of artificial intelligence, Big Data systems, and precision farming technologies in strategy development. These tools provide quick access to large amounts of data, increase the accuracy of forecasts, and contribute to cost optimization and risk reduction. It is emphasized that the combination of traditional and modern management methods enables the achievement of a synergistic effect, ensuring not only the effectiveness of current activities but also resilience to external challenges. The emphasis is placed on the need to adapt international experience to Ukrainian realities, as well as on developing an innovation-oriented approach to strategic planning in the agricultural business. The proposed review of strategic management tools identifies significant opportunities for enhancing the efficiency of agricultural enterprises. Further research in this area should focus on developing models that integrate artificial intelligence and digital technologies into the strategic management system, taking into account the specific characteristics of agricultural production in Ukraine.

Keywords: strategy, management, advantages, technologies, artificial intelligence.