

УДК 631.1.016:005.21(477)  
DOI: 10.37128/2411-4413-2022-4-1

**ФОРМУВАННЯ  
СТРАТЕГІЇ  
ЕКОНОМІЧНОГО  
РОЗВИТКУ  
СІЛЬСЬКО-  
ГОСПОДАРСЬКОГО  
ПІДПРИЄМСТВА  
ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ  
ЙОГО  
КОНКУРЕНТО-  
СПРОМОЖНОСТІ**

**ГОНЧАРУК І.В.,**  
*доктор економічних наук, професор кафедри  
економіки та підприємницької діяльності,  
проректор з науково-педагогічної, наукової  
та інноваційної діяльності*

**ТОМАШУК І.В.,**  
*доктор філософії з економіки, старший викладач  
кафедри економіки та  
підприємницької діяльності,  
Вінницький національний аграрний університет  
(м. Вінниця)*

У статті досліджено основні елементи формування стратегії економічного розвитку сільськогосподарського підприємства. Зазначено, що в умовах глобалізації ринку та нестабільного зовнішнього й внутрішнього середовища задля забезпечення конкурентоспроможності власної продукції, сільськогосподарські підприємства мають використовувати ефективні механізми стратегічного управління. Стрімкі зміни у ринковому середовищі і значний вплив науково-технологічного розвитку посилили потребу в стратегічному управлінні розвитком аграрного бізнесу. З'ясовано, що системність і повнота стратегічного планування є одними з важливих методологічних елементів у процесі наукового осмислення, а формування стратегії економічного розвитку сільськогосподарського підприємства – складний і багатогранний процес. Доведено, що формування стратегії економічного розвитку підприємств аграрного сектору економіки є складним процесом, який охоплює прогнозування показників інтенсифікації виробництва, які ґрунтуються на методах економічного аналізу, з метою запобігання можливим загрозам, враховуючи потребу у ресурсах, оцінку альтернатив та високої прибутковості. Зроблено висновок, що стратегія економічного розвитку сільськогосподарського підприємства є однією із важливих передумов підвищення рівня його конкурентоспроможності.

Використання нових технологій, послуг, методів управління для якісних змін у технічній та організаційній політиці підприємства є основою стратегії його економічного розвитку, що створює конкурентні переваги. Зазначено, що підвищення якості продукції та її привабливості є однією з передумов формування сучасної стратегії економічного розвитку аграрних бізнес-структур. Наголошено, що розширення власного виробництва і збільшення частки на ринку, утримання конкурентних переваг залежить значною мірою від підвищення якості продукції. Основою для досягнення стійких фінансових результатів, максимізації прибутку, хорошої та надійної репутації серед покупців є розв'язання проблеми підвищення якості продукції, що є невіддільною частиною стратегії розвитку підприємства. Підкреслено, що використання збалансованої системи показників у системі стратегічного управління на підприємстві дозволить підвищити ефективність стратегічного управління на всіх його етапах, починаючи від стратегічного аналізу, розробки стратегії, її реалізації і закінчуючи стратегічним контролем.

**Ключові слова:** стратегія економічного розвитку, економічний аналіз, економічний прогноз, потенціал, сільськогосподарське підприємство, місія підприємства, стратегічне управління.

**Табл.: 3. Рис.: 6. Літ.: 13.**

# DEVELOPMENT OF AN AGRICULTURAL ENTERPRISE'S ECONOMIC DEVELOPMENT STRATEGY TO INCREASE ITS COMPETITIVENESS

**HONCHARUK Inna,**

*Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Economics  
and Entrepreneurship, Vice-Rector for Scientific and Pedagogical,  
Scientific and Innovative Activities*

**TOMASHUK Inna,**

*PhD in Economics, Senior Lecturer  
of the Department of Economics and Entrepreneurship,  
Vinnytsia National Agrarian University  
(Vinnytsia)*

*The article examines the main elements of forming a strategy for the economic development of an agricultural enterprise. It is noted that in conditions of the market globalization and an unstable external and internal environment, in order to ensure the competitiveness of their own products, agricultural enterprises should use effective mechanisms of strategic management. Rapid changes in the market environment and the significant impact of scientific and technological development have increased the need for strategic management of agricultural business development. It was found that the systematicity and completeness of strategic planning are one of the important methodological elements in the process of scientific understanding, and the formation of a strategy for the economic development of an agricultural enterprise is a complex and multifaceted process. It is proved that the formation of the economic development strategy of the enterprises of the agrarian sector of the economy is a complex process that includes forecasting indicators of production intensification, which are based on the methods of economic analysis, in order to prevent possible threats, taking into account the need for resources, the evaluation of alternatives and high profitability. It was concluded that the strategy of economic development of an agricultural enterprise is one of the important prerequisites for increasing the level of its competitiveness.*

*The use of new technologies, services, management methods for the purpose of qualitative changes in the technical and organizational policy of the enterprise is the basis of its economic development strategy, which creates competitive advantages. It is noted that increasing the quality of products and their attractiveness is one of the prerequisites for the formation of a modern strategy for the economic development of agrarian business structures. It was emphasized that expanding of own production and increasing of the market share, maintaining competitive advantages depends a lot on improving the quality of products. The basis for achieving sustainable financial results, profit maximization, and a good and reliable reputation among customers is solving the problem of improving product quality, which is an integral part of the company's development strategy. It is emphasized that the use of a balanced system of indicators in the strategic management system at the enterprise will allow to increase the effectiveness of strategic management at all its stages: starting from strategic analysis, strategy development, its implementation and ending with strategic control.*

**Key words:** economic development strategy, economic analysis, economic forecast, potential, agricultural enterprise, enterprise mission, strategic management.

**Tabl.: 3. Fig.: 6. Ref.: 13.**

**Постановка проблеми.** Процеси глобалізації, загострення конкуренції, активізація кризових явищ у світі зумовлюють необхідність розробки

суб'єктами господарювання стратегічних напрямів розвитку виробничо-господарської діяльності. З огляду на це, одним із першочергових завдань аграрного бізнесу сьогодні є розробка організаційно-економічної основи його стратегічного розвитку, яка забезпечить ефективне використання конкурентних переваг, реалізацію виробничого потенціалу, економічну стійкість його позицій на агропродовольчому ринку та зміцнить ефективність фінансової діяльності сільськогосподарських підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження проблем формування корпоративних стратегій, які ґрунтуються на аналізі внутрішньої діяльності та зовнішнього середовища сільськогосподарського підприємства представлено у працях вітчизняних та зарубіжних учених, а саме: Калетніка Г.М. [11], Анрющенко А.М. [1], Белко І.А. [2], Єрмакова О.Ю., Лайко О.О. [4], Кадирус І.Г., Донських А.С., Терещенко В.А. [5], Кошельник В.М. [6], Писаренко В.В., Дем'яненко Н.В., Назаренко Є.О. [8], Писаренко Т.В., Куранди Т.К., Кваші Т.К. [9] та інших.

Проте формування стратегії розвитку та розробка практичних рекомендацій щодо правильного вибору стратегічних орієнтирів, які дозволять якнайкраще реалізувати кадровий та ресурсний потенціал для довгострокового ефективного функціонування сільськогосподарського підприємства, його економічного зростання та розвитку потребують більш детального дослідження.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження впливу формування стратегії економічного розвитку сільськогосподарського підприємства на його конкурентоспроможність.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах сільськогосподарські підприємства функціонують у середовищі, яке динамічно змінюється під впливом стрімкого розвитку науково-технічного прогресу, глобалізації економічних процесів, впровадження інноваційних технологій, зміни виробничого потенціалу, посилення конкуренції тощо. Необхідність визначення напрямів стратегічного розвитку сьогодні є основним завданням суб'єктів господарювання усіх організаційно-правових форм власності. Стратегічний розвиток – це якісно визначений довгостроковий напрям розвитку сільськогосподарського підприємства, спрямований на закріплення та зміцнення ринкових позицій для досягнення економічних і соціальних цілей [4, с. 30].

Поняття «стратегія» походить із військової термінології, де його кваліфікують як загальний план дій, який складено заздалегідь, із урахуванням того, що буде робити чи не робитиме ворог. Визначення стратегії базується на обґрунтуванні військових аспектів стратегії в економічному плануванні. У сучасному стратегічному управлінні стратегія розглядається як низка заходів, які використовуються для досягнення стратегічних цілей в умовах мінливого та невизначеного зовнішнього середовища та об'єктивних обмежень ресурсів.

Немає єдиної еталонної стратегії для підприємств у всіх галузях. Будь-який бізнес, навіть у межах галузі, унікальний, а відповідно і визначення його стратегії унікальне, оскільки залежить від багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів, наприклад, частки бізнесу на ринку, ступеня конкуренції на ринку,

пропозиції виробленої продукції, товарів чи послуг, загального потенціалу підприємства тощо.

У сучасних ринкових умовах, коли зовнішнє середовище є мінливим, непередбачуваним і переважно не залежить від прагнень фірми, нехтування стратегічним контекстом діяльності може стати причиною негативних результатів. Упровадження стратегічного менеджменту істотно підвищує ефективність стратегічного планування, яке в сукупності утворює інтенсивний стратегічний план корпоративної діяльності – стратегічний менеджмент. На рис. 1 зображено систему стратегічного управління сільськогосподарським підприємством.



**Рис. 1. Система стратегічного управління сільськогосподарським підприємством**

*Джерело: сформовано авторами за результатами досліджень*

Стратегія – цілеспрямована діяльність підприємства, що ґрунтується на конкретних його можливостях із відповідним набором ресурсів, цінностей і прагнень, яких намагається підприємство досягти в майбутньому. Значна кількість сільськогосподарських підприємств спирається на досягнення лише короткострокових цілей. Нині такий підхід забезпечує виживання, зокрема фермерських господарств, проте керівництво підприємств має зосередитися безпосередньо на стратегічному управлінні, щоб забезпечити як власний розвиток, так і аграрний сектор економіки на перспективу.

Сільське господарство, як і інші галузі народного господарства, виходить на ринок і сприймає всі елементи ринкової економіки. Розробляючи стратегії, необхідно враховувати специфіку діяльності підприємства. Усі стратегії

повинні бути в порівняльному інформаційному полі, щоб забезпечити безперервність і інформаційний зв'язок в єдиній системі стратегічного планування.

На нашу думку, важливе значення у процесі формування стратегії економічного розвитку підприємства має надаватися вивченню факторів, які найбільше впливають на ефективність провадження діяльності, враховуючи особливості окремого підприємства та галузі, а також дозволяють отримати вичерпну інформацію про показники ефективності, стратегічні та тактичні можливості порівняно з можливостями та загрозами зовнішнього середовища, в якому воно функціонує.

Саме тому стратегія економічного розвитку сільськогосподарського підприємства в контексті інтенсифікації виробничої діяльності повинна враховувати чотири рівні факторів: середовище непрямої дії (макро- та мезосередовище), мікросередовище, внутрішні фактори.

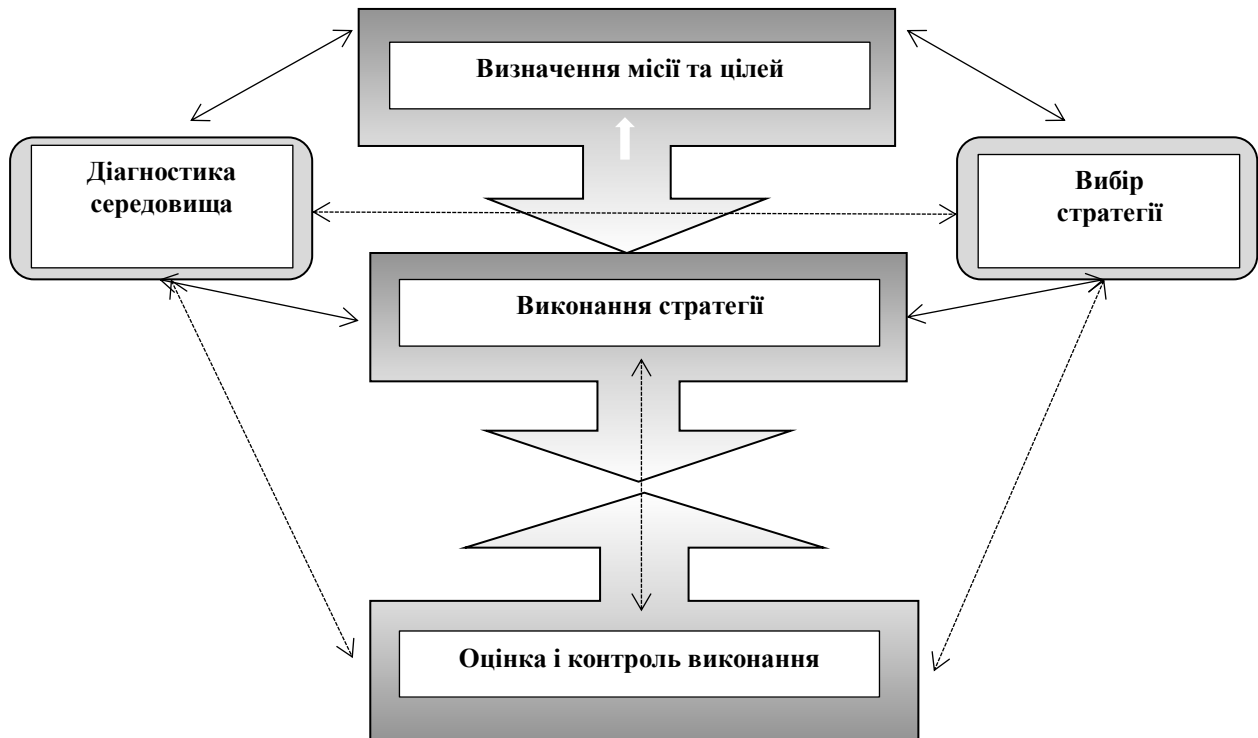
Аграрний сектор економіки України є надійним фундаментом забезпечення продовольчої безпеки країни, основою для розширення її експортного потенціалу, джерелом задоволення внутрішнього попиту на сільськогосподарську продукцію та продукти харчування. Важливими факторами розвитку аграрного сектору є підписання Угоди про асоціацію між Україною та країнами ЄС, а також створення зони вільної торгівлі з Європейським Союзом у рамках цієї Угоди, оскільки відкриваються перспективи поступового освоєння вітчизняними компаніями ринку країн ЄС, підвищення рівня якості, безпеки, екологічних характеристик української сільськогосподарської продукції [11, с. 3].

Успіх підприємницької діяльності в сільському господарстві значною мірою визначається його стратегією. Стратегія економічного розвитку сільськогосподарського підприємства – це взаємодія зовнішніх і внутрішніх елементів в умовах нестабільності зовнішнього середовища на довгострокову перспективу в реалізації поставлених завдань [3, с. 182-183].

Стратегічними цілями розвитку сільськогосподарського підприємства є: збільшення частки ринку, зокрема, в межах області та країни загалом; досягнення надійного становища в галузі; підвищення якості продукції, репутації компанії, конкурентоспроможності на міжнародних ринках; лідерство в технологіях; збільшення можливостей для економічного зростання; задоволення потреб споживачів.

Крім того, стратегічне управління має істотний вплив на функціонування підприємства. На рис. 2 наведена типова структура стратегічного управління підприємством. У процесі формування стратегії важливо враховувати можливості та напрями діяльності підприємства.

Стратегія економічного розвитку сільськогосподарського підприємства в контексті інтенсифікації виробничої діяльності має ґрунтуватися на розумінні цілісності матеріальних, соціально-психологічних, соціально-економічних, валютно-фінансових, техніко-технологічних та інших процесів як важливих складових суспільного виробництва [6, с. 196].



**Рис. 2. Типова структура стратегічного управління підприємством**  
Джерело: сформовано авторами за результатами дослідження

У світовій практиці виділяють три основні типи стратегій розвитку підприємства, кожен із яких повністю виправданий специфікою виробництва:

- 1) стратегія росту (розвитку) – відображає намір підприємства збільшити обсяг продажу, прибуток, капітальні вкладення;
- 2) стратегія стабілізації (стійкості) – характеризує прагнення підприємства зберегти досягнуті обсяги виробництва в умовах значної нестабільності обсягів продажу та прибутку;
- 3) стратегія виживання – стратегія захисту в умовах глибокої кризи підприємства [8, с. 517].

Більш широку класифікацію видів стратегій підприємства наведено в табл. 1.

При розробці та реалізації стратегії необхідно постійно враховувати зміни, які відбуваються під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища, тому її необхідно своєчасно коригувати. З часом у стратегію вносяться доповнення, і вона набуває нових якісних значень.

Сьогодні найважливішим етапом процесу формування стратегії економічного розвитку сільськогосподарського підприємства є стратегічний аналіз, який допомагає приймати правильні стратегічні рішення, спираючись на достовірність інформації, аналізу, оцінки та систематизації інформаційних ресурсів. Одним із методів аналізу, який допомагає сформувати стратегію економічного розвитку підприємства, є побудова карти конкурентного ринку. Карта конкурентного ринку є класифікацією конкурентів за їхнім становищем на ринку і служить для визначення статусу конкурентів і систематизації конкурентних переваг.

### Класифікаційні групи стратегій підприємства

№ з/п	Назва стратегії	Класифікація стратегій	Характеристика стратегій
1	Стратегії концентрованого зростання	Стратегія посилення позиції на ринку	При даній стратегії підприємство намагається зайняти найкращі позиції з даним продуктом і на даному ринку.
		Стратегія розвитку ринку	Підприємство шукає нові ринки збуту для продукту, який вже добре себе зарекомендував на інших ринках.
		Стратегія розвитку продукту	На вже завойованих ринках відбувається удосконалення продукту за рахунок модернізації, модифікації тощо.
2	Стратегії інтегрованого зростання	Стратегія вертикальної інтеграції «зворотня»	Передбачає, що виробниче підприємство об'єднує свою діяльність із підприємствами-постачальниками.
		Стратегія вертикальної інтеграції «вперед»	Виробниче підприємство об'єднує свою діяльність із підприємствами збутової мережі.
		Стратегія горизонтальної інтеграції	Підприємство об'єднує свою діяльність із іншими підприємствами, від яких дане підприємство ні функціонально, ні організаційно не залежить.
3	Стратегії стабілізації	Стратегія захисту частки ринку	Дана стратегія передбачає, що підприємство захищає завойований ринок за рахунок поступової модифікації продукції, налагодження сервісного обслуговування тощо.
		Стратегія підтримки виробничого потенціалу	Ця стратегія спрямована на посилення окремих бізнес-ліній підприємства і підтримання у належному стані майнових комплексів по випуску певних видів продукції.
		Стратегія модифікації продукції	Спрямована на постійне удосконалення продукту, сутність цього удосконалення регулярно доводиться до споживача потужною рекламною підтримкою та іншими заходами.
4	Стратегії реструктуризації	Стратегія зростання через придбання	Полягає у тому, що підприємство скуповує інші підприємства (майнові комплекси) через придбання контрольних пакетів акцій та іншими шляхами.
		Стратегія продуктово-ринкової переорієнтації	Підприємство поступово відмовляється традиційних продуктів і переходить до засвоєння випуску нових виробів.
		Стратегія організаційних змін	Передбачає зміну організаційної або виробничої структури управління та впровадження інших організаційно-технічних заходів.
5	Стратегії диверсифікованого зростання	Стратегія центрованої диверсифікації	При даній стратегії існуючий бізнес залишається у центрі уваги підприємства, а новий – виникає на основі можливостей вже засвоєного ринку, існуючих технологій, а також залежить від інших сильних сторін підприємства.
		Стратегія конгломератної диверсифікації	Підприємство розширює свою діяльність за рахунок засвоєння виробництва продуктів, які раніше не випускались і які є характерними для інших галузей виробництва.
		Стратегія горизонтальної диверсифікації	Стратегія передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нових технологій, що відрізняються від вже існуючих.
6	Стратегії скорочення	Стратегія скорочення витрат	Стратегія передбачає скорочення витрат за рахунок відповідних організаційних заходів, за періодом здійснення її відносять до тимчасових.
		Стратегія «збирання врожаю»	Передбачає відмову від погляду на бізнес, як на довгострокову діяльність на даному ринку і спрямована на якнайскорішу максимальну віддачу у найближчій перспективі.
		Стратегія скорочення діяльності	Стратегія полягає у тому, що підприємство закриває чи продає один зі своїх підрозділів чи майнових комплексів по випуску певного продукту.
		Стратегія ліквідації	Стратегія скорочення – застосовується у випадку коли підприємство з різних причин не може продовжувати даний бізнес.

Джерело: сформовано авторами за даними [10]

Крім того, важливим напрямком у стратегії економічного розвитку підприємства є визначення потреб ринку та наявності власних ресурсів. Тому перед визначенням завдань стратегії економічного розвитку підприємства необхідно вивчити ринок і скоригувати діяльність сільськогосподарських підприємств відповідно до його потреб. На рис. 3 наведено чинники, які впливають на вибір стратегії економічного розвитку сільськогосподарського підприємства.



**Рис. 3. Чинники, які впливають на вибір стратегії економічного розвитку сільськогосподарського підприємства**

*Джерело: сформовано авторами на основі [5]*

Наше дослідження показує, що основними причинами неефективної реалізації стратегії економічного розвитку сільськогосподарських підприємств є:

- жорсткість наявних організаційних структур, які слабо піддаються змінам відповідно до обраної стратегії та обґрунтування стратегічних змін;
- недостатнє розуміння керівниками конкретних завдань і термінів досягнення цілей, а також того, які конкретні зміни необхідні в поведінці та діях кожного з них;
- низька ефективність механізмів моніторингу ефективності реалізованих стратегій та внесення необхідних коректив при виявленні відхилень;
- недостатнє опрацювання питань визначення стратегії, забезпечення та розподілу необхідних ресурсів для реалізації стратегій, у тому числі фінансових, інформаційних, людських та часових;
- відсутність системи колективного прийняття рішень щодо напрямків стратегічного розвитку підприємства;
- відсутність у колективу почуття відповідальності за досягнення стратегічних цілей протягом усього періоду їх реалізації;
- неготовність менеджерів до подолання опору, пов'язаного з новими стратегічними змінами;



- відсутність досвіду та кваліфікації менеджерів у стратегічному менеджменті;
- недостатня ефективність збутової діяльності, нерозвиненість маркетингової діяльності;
- висока диференціація продукції за асортиментом, каналами збуту та просуванням на ринку, що зумовлює рекламну змістовність продукції та невідповідність рекламних замовлень сезонним коливанням їх реалізації;
- високі витрати, пов'язані з переорієнтацією виробництва та реалізації окремих видів продукції та послуг [2, с. 75].

У сільському господарстві України лише поодинокі вітчизняні підприємства приділяють велику увагу розробці та реалізації стратегії і при цьому отримують прибуток. Більшість із них не можуть визначити майбутній напрямок розвитку через відсутність достатніх знань, умінь і навичок стратегічного менеджменту.

На формування та реалізацію стратегії економічного розвитку сільськогосподарського підприємства впливає специфіка галузі, а саме: сезонність виробництва; обмежені можливості виробництва окремих видів продукції; використання специфічних технічних засобів, вузлів, деталей, які необхідно пристосовувати до певних видів виробництва; нерівномірний розподіл сільськогосподарських робіт протягом року; поєднання процесів господарського відтворення з природними процесами, оскільки об'єктами діяльності є організми, які формуються за законами, властивими в органічній природі тощо [1, с. 36-37].

З огляду на важливість стратегічного планування для сільськогосподарських підприємств нами сформовано стратегію економічного розвитку на прикладі ТОВ «БІЗНЕС АГРО ІМПЕРІЯ», яке знаходиться у Вінницькій області Хмільницькому районі селі Кривошії. Одним із основних видів діяльності підприємства є вирощування та реалізація зернових культур, тобто це підприємство можна вважати типовим та репрезентативним для України.

Виробництво та реалізація зернових культур є важливою складовою аграрного сектору економіки та основним фактором подальшого розвитку ринкової економіки та інтеграційних процесів на етапі входження України в ЄС. Існує ряд потенційних причин, які включають у себе об'єктивну необхідність вирощування та реалізації зернових культур:

- передусім, зернові культури складають основу стратегічних продуктів, які визначають міжгалузеві співвідношення не лише в агропромисловому виробництві, а й у всій національній економіці. Хліб є одним із основних продуктів харчування. 40% загальної калорійності раціону населення складають продукти переробки зернових культур;
- вирощування зернових культур є найбільшим джерелом доходу для значної кількості сільськогосподарських підприємств;
- зернові культури є важливою частиною кормових ресурсів для тваринницької галузі і є сировиною для харчової та переробної індустрії.

Здатність сільськогосподарського підприємства успішно конкурувати на

ринку визначається двома основними факторами. Перший полягає у здатності підприємства виявляти та враховувати дію конкурентних сил та їхню динаміку, другий передбачає його здатність мобілізувати та управляти ресурсами, необхідними для реалізації обраної конкурентної стратегії [3, с. 187-188].

Аналіз досягнутого стану розвитку підприємства та його потенціалу за допомогою SWOT-аналізу дає змогу визначити загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей: адаптації чи формування впливу на навколишнє середовище [8, с. 518]. Попереднє визначення проблем розвитку передбачає аналіз сильних і слабких сторін підприємства, зовнішніх позитивних і негативних факторів. Після цього будуть сформульовані основні проекти розвитку підприємства. В умовах поєднання внутрішніх слабкостей і зовнішніх можливостей підприємства можливе посилення конкурентних переваг із боку іноземних виробників, горизонтальна інтеграція підприємства.

У табл. 2 показані можливості та загрози зовнішнього середовища ТОВ «БІЗНЕС АГРО ІМПЕРІЯ».

*Таблиця 2*

### Можливості і загрози зовнішнього середовища ТОВ «БІЗНЕС АГРО ІМПЕРІЯ»

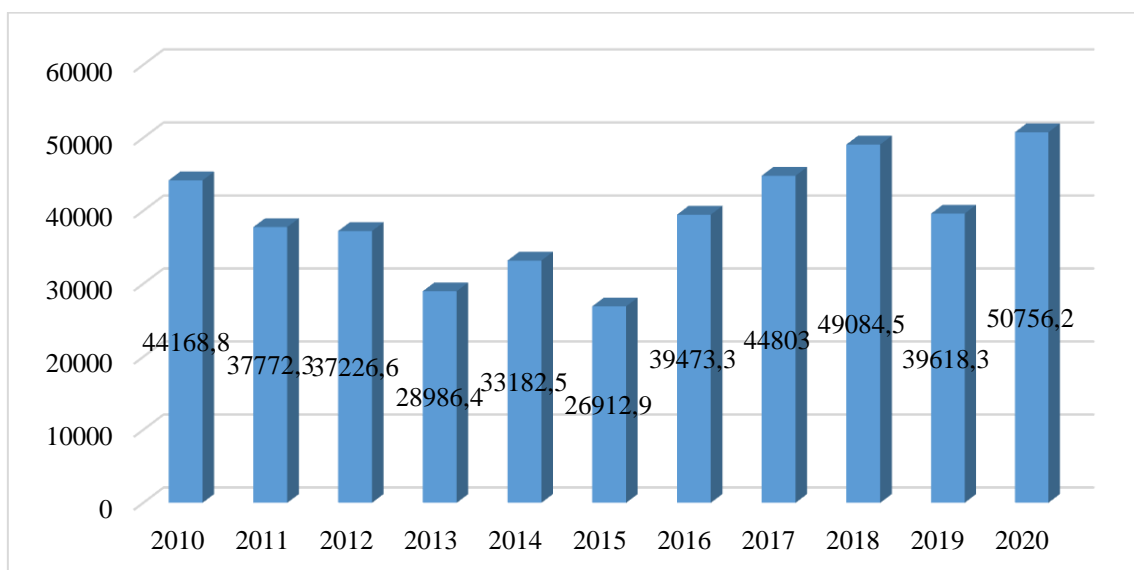
Можливості	Рейтинг	Загрози	Рейтинг
1. Створення сприятливого інвестиційного клімату	4,97	1. Нестабільна ситуація в країні, у тому числі через ведення військових дій	5,53
2. Скорочення енергоспоживання через активне впровадження енергоефективних технологій	4,68	2. Зростання конкуренції для підприємств регіону через економічні наслідки зближення з ЄС	5,38
3. Підвищення ефективності наукового потенціалу	4,59	3. Демографічна та соціальна криза	5,06
4. Розвиток органічного землеробства	4,53	4. Підвищення вартості енергоносіїв та послуг житлово-комунального господарства	4,94
5. Розвиток будівельної галузі	4,47	5. Продовження деградації родючості ґрунтів	4,91
6. Розвиток ІТ-галузі	4,45	6. Висока залежність від імпортного природного газу	4,88
7. Проведення адміністративно-територіальної, конституційної, податкової, судової реформи, децентралізація влади	4,44	7. Розбалансованість гілок влади, високий рівень корупції, прояви політичного лобізму та низький рівень довіри до органів влади	4,84
8. Запровадження зони вільної торгівлі між Україною та країнами ЄС	4,38	8. Наявність іноземних власників на стратегічних підприємствах	4,84
9. Зростання обсягів пасажирських та вантажних перевезень	3,81	9. Монополія енергопостачання структур	4,75
10. Розвиток туристичної індустрії	3,72	10. Велика кількість контролюючих та фіскальних структур	4,75

*Джерело: сформовано авторами за результатами дослідження*

Стратегічний розвиток сільськогосподарського підприємства в ринкових умовах розглядається як якісна зміна аграрного підприємництва, що перебуває під впливом факторів зовнішнього середовища для реалізації стратегічних рішень на основі нововведень та інновацій [12, с. 62].

Економічний розвиток підприємств неможливий без впровадження інновацій. Обсяг витрат на виконання наукових досліджень та розробок (далі – ДіР) в Україні у 2020 р. становив 17022,42 млн грн. Витрати на виконання ДіР у галузі сільськогосподарських наук у 2020 році склали 1217,37 млн грн [9, с. 27].

На рис. 4 показана динаміка витрат на наукові дослідження та розробки у Вінницькій області за 2011-2020 роки.



**Рис. 4. Динаміка витрат на виконання наукових досліджень і розробок у Вінницькій області за 2011-2020 рр., тис. грн.**

*Джерело: сформовано авторами за даними Головного управління статистики у Вінницькій області [7]*

З метою більш ґрунтовного вивчення проблеми формування стратегії економічного розвитку сільськогосподарських підприємств Вінницької області було досліджено вплив організаційно-економічних факторів на прибуток від реалізації продукції рослинництва на 1 га сільськогосподарських угідь.

Кореляційно-регресійна модель залежності прибутку від галузі рослинництва на 1 га сільськогосподарських угідь (Y) від факторних ознак має вигляд формули:

$$Y = -1698,48 + 1,0294X_1 + 0,0570X_2 + 18,4686X_3 + 19,1698X_4, \quad (1)$$

де  $X_1$  – продуктивність праці в галузі рослинництва (вартість валової продукції на 1 працівника), тис. грн;

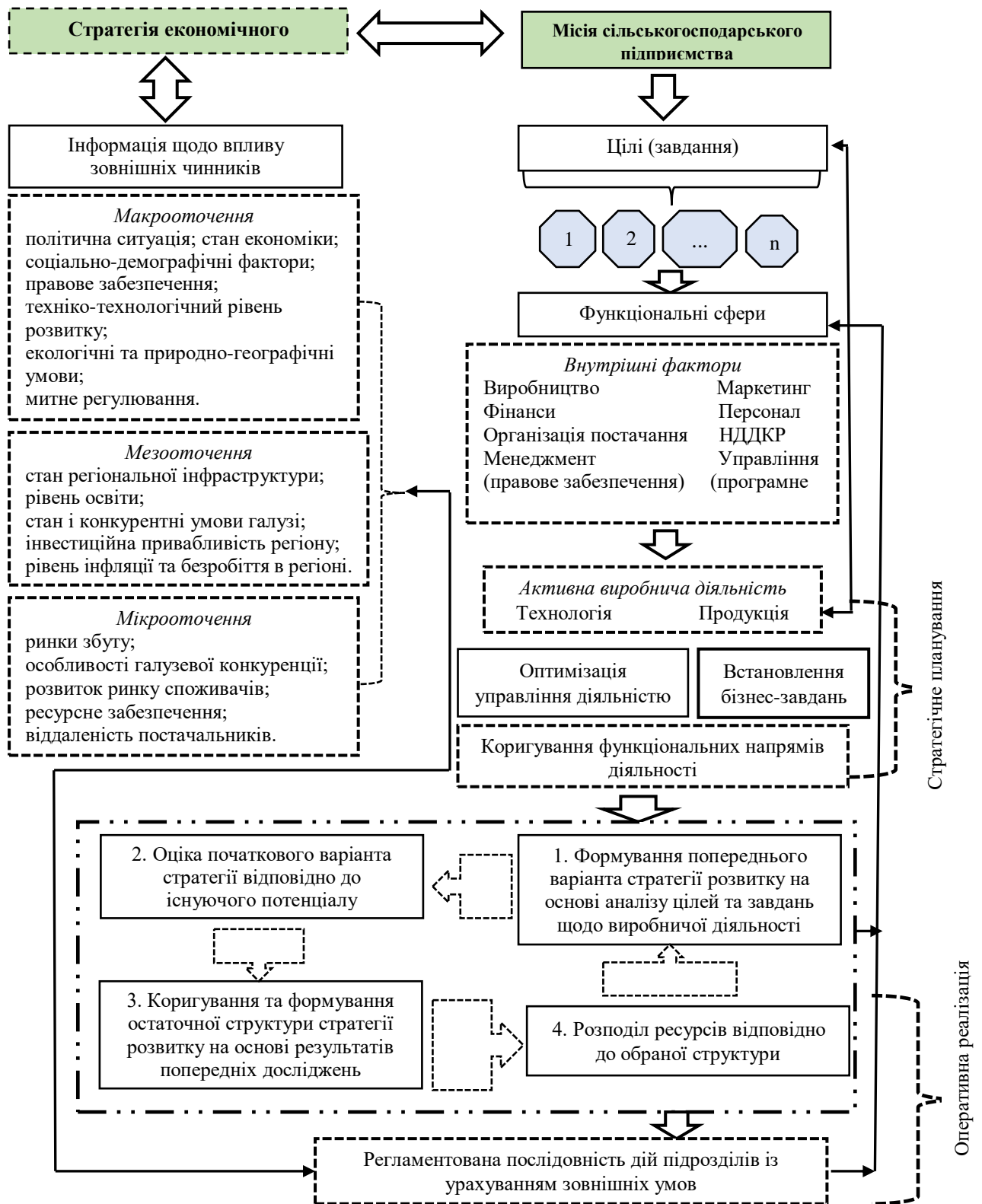
$X_2$  – виробничі витрати рослинництва на 1 га с.-г. угідь (рівень інтенсивності ведення галузі рослинництва), грн;

$X_3$  – рівень рентабельності продукції рослинництва, %;

$X_4$  – питома вага продукції рослинництва у виручці від реалізації сільськогосподарської продукції (рівень спеціалізації), %.

Встановлено, що зв'язок між значеннями функції і незалежних змінних (коефіцієнт кореляції)  $R=0,8697$ , отже, ступінь тісноти зв'язку між досліджуваними ознаками високий.

Розробка стратегії економічного розвитку сільськогосподарського підприємства є складним процесом, який включає передбачення показників ефективності на основі економічного аналізу, прогнозування можливих загроз, врахування потреби в ресурсах, оцінку альтернатив та рентабельності [13, с. 109]. На рис. 5 наведено схему формування стратегії економічного розвитку сільськогосподарського підприємства в контексті активізації виробничої діяльності.



**Рис. 5. Схема формування стратегії економічного розвитку сільськогосподарського підприємства в контексті активізації виробничої діяльності**

Джерело: сформовано авторами за результатами дослідження

Економічний прогноз є основою для обґрунтованого вибору стратегії підприємства та прийняття рішень щодо розвитку виробничо-господарської діяльності суб'єкта господарювання. Саме завдяки прогнозуванню можна

визначити довгострокове бачення розвитку сільськогосподарського підприємства та застосувати необхідні засоби для його успішного господарювання. Підвищення ефективності наукового потенціалу є однією зі складових стратегії розвитку підприємства. Методом екстраполяції розраховуємо витрати на наукові дослідження та розробки у Вінницькій області на 2021-2025 роки (табл. 3).

Рівняння, що відображає прогнозування за середнім абсолютним приростом, має вигляд:

$$y_{\text{сер.}t} = y_0 \pm A_{\text{сер.}} \cdot t, \quad (2)$$

де  $y_{\text{сер.}t}$  – вирівняні рівні витрат на виконання наукових досліджень і розробок;

$A_{\text{сер.}}$  – середній абсолютний приріст;

$y_0$  – початковий рівень ряду;

$t$  – порядковий номер року.

$$A_{\text{сер.}} = (y_n - y_0) / (n - 1) = (50756,2 - 44168,8) / 9 = 731,9$$

Прогнозування на основі середнього коефіцієнту росту обраховуємо за формулою:

$$Y_{\text{сер.}t} = y_0 \cdot (K_{\text{сер.}})^t, \quad (3)$$

де  $t$  – порядковий номер року;

$K_{\text{сер.}}$  – середній коефіцієнт зростання;

$y_0$  – початковий рівень ряду;

$y_{\text{сер.}t}$  – вирівняні рівні;

$$K_{\text{сер.}} = \sqrt[n-1]{(y_n / y_0)} = 1,02.$$

Підставивши відповідні значення  $t$  в дані рівняння, знайдемо вирівняні рівні витрат на виконання наукових досліджень і розробок  $y_{\text{сер.}t}$  та занесемо їх у таблицю 3.

Таблиця 3

**Прогнозування витрат на виконання наукових досліджень і розробок у  
Вінницькій області на 2021-2025 рр., тис. грн**

Роки	Порядковий номер року	Витрати на виконання наукових досліджень і розробок, тис. грн.	Вирівнювання за середнім абсолютним приростом	Вирівнювання за середнім коефіцієнтом зростання
	$t$	$y_i$	$Y_{\text{сер.}t} = y_0 \pm A_{\text{сер.}} \cdot t$	$Y_{\text{сер.}t} = y_0 \cdot (K_{\text{сер.}})^t$
2010	0	44168,8	44168,8	44168,8
2011	1	37772,3	44900,7	45052,2
2012	2	37226,6	45632,6	45953,2
2013	3	28986,4	46364,5	46872,3
2014	4	33182,5	47096,4	47809,7
2015	5	26912,9	47828,3	48765,9
2016	6	39473,3	48560,2	49741,2
2017	7	44803,0	49292,1	50736,1
2018	8	49084,5	50024,0	51750,8
2019	9	39618,3	50755,9	52785,8
2020	10	50756,2	51487,8	53841,5
<b>ПРОГНОЗУВАННЯ</b>				
2021	11	-	52219,7	56016,7
2022	12	-	52951,6	56016,7
2023	13	-	53683,5	57137,1
2024	14	-	54415,4	58279,8
2025	15	-	55147,3	59445,4

Джерело: розраховано авторами за даними Головного управління статистики у Вінницькій області [7]

Найважливішими функціями прогнозів є визначення цілей і напрямів розвитку сільського господарства, зон стратегічного господарювання; прогнозування економічних, політичних, екологічних, соціальних змін при застосуванні можливих варіантів стратегічних планів; оцінка необхідних витрат на ресурси, які будуть використані; визначення можливостей та загроз у конкурентному середовищі [4, с. 29].

Пріоритезація стратегічних напрямків здійснюється на основі поглибленої оцінки факторів, які впливають на розвиток сільськогосподарських підприємств через широкий набір коефіцієнтів і співвідношень. Свій внесок робить і прогнозування економічного розвитку підприємства з урахуванням ефективності їх функціонування [6, с. 192]. На рис. 6 наведено матрицю напрямків росту та розвитку сільськогосподарського підприємства.

		Товари що існують	Нові товари
Освоєні ринки			
	<b><u>Стратегія проникнення на ринок</u></b>	<b><u>Стратегія розроблення товару</u></b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Збільшення частки ринку.</li> <li>• Збільшення інтенсивності споживання товарів:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– збільшення частоти здійснення покупок;</li> <li>– збільшення кількості використовуваного товару;</li> <li>– нові можливості використання товару.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Модернізація товару.</li> <li>• Розширення асортименту продукції, що виробляється.</li> <li>• Просування нових товарів на вже освоєні ринки.</li> </ul>	
Нові ринки	<b><u>Стратегії розвитку ринків</u></b>	<b><u>Стратегія розвитку диверсифікації</u></b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розширення ринків збуту товарів, які існують;</li> <li>– освоєння нових географічних ринків;</li> <li>– освоєння нових сегментів ринку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вертикальна інтеграція:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– пряма інтеграція;</li> <li>– зворотна інтеграція;</li> </ul> </li> <li>• Проникнення до суміжних сфер економічної діяльності (концентрична диверсифікація).</li> <li>• Проникнення до нових сфер економічної діяльності.</li> </ul>	

Рис. 6. Матриця напрямів зростання сільськогосподарського підприємства  
Джерело: сформовано авторами за результатами дослідження

Отже, основними перевагами реалізації стратегії економічного розвитку сільськогосподарського підприємства є те, що:

- вона дозволяє визначити основні напрямки та шляхи досягнення цілей щодо активізації розвитку та забезпечення виживання підприємства в довгостроковій перспективі, концентруючи зусилля на очевидних пріоритетах;
- це спосіб налагодження взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем;
- забезпечує оперативне та постійне уточнення в процесі господарської

діяльності та змін за умови налагодженого зворотного зв'язку;

- є основою для розробки стратегічних планів, проєктів і програм, що є системною характеристикою напрямів розвитку підприємства;
- є інструментом міжфункційної інтеграції діяльності підприємства та одним із шляхів досягнення синергії;
- є основою для формування та здійснення змін в організаційній структурі підприємства, узагальненим ядром діяльності всіх рівнів і ліній систем управління;
- є фактором стабілізації відносин в організації;
- дає змогу забезпечити ефективну мотивацію, контроль та облік дотримання підприємством стандарту, що визначає його успішний розвиток і результати діяльності [2, с. 76].

Отже, переваги реалізації стратегії економічного розвитку підприємства зобов'язують менеджмент агроформувань визнати її пріоритетність у прагненні ефективного функціонування підприємства та зростання його інвестиційної привабливості.

У цьому контексті оптимально обрана стратегія, сформульована відповідно до загальноприйнятих рекомендацій, має вкрай позитивні наслідки її використання і є значним досягненням стратегічного управління, оскільки базується на впровадженнях науково-технічного, виробничо-технологічного, фінансово-економічного, соціального та організаційного потенціалу підприємства.

**Висновки.** Запорукою успішного та ефективного розвитку сільськогосподарського виробництва в мінливих умовах ринкового бізнес-середовища та управління основними важелями забезпечення сталого економічного розвитку на довгострокову перспективу є організація виробничого процесу на основі забезпечення максимальної продуктивності використання наявного виробничо-ресурсного потенціалу та повне використання виробничих потужностей. Успішній реалізації цих завдань сприятиме розробка стратегії економічного розвитку сільськогосподарських підприємств, яка гармонійно поєднує основні аспекти планування та організації виробничо-господарських процесів із найбільш раціональним залученням і використанням передових ресурсів при всіх етапах виробництва, що є базовою основою для досягнення ефективного розвитку та формування стійких конкурентних переваг.

Стратегічні плани сталого розвитку аграрного сектору економіки країни реалізуються суб'єктами господарювання, тому їх стратегічний вибір є визначальною складовою ефективного розвитку всієї економіки.

Сільське господарство залишається найбільш стабільною галуззю і, незважаючи на загальну економічну кризу, продовжує утримувати свої позиції.

#### **Список використаних джерел**

1. Анрющенко А.М. Економічна теорія: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 520 с.
2. Белко І.А. Стратегія розвитку аграрних підприємств в умовах

невизначеності ринкового середовища. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. Вип. 9. Ч. 1. С. 73-77.

3. Гончарук І.В., Томашук І.В. Ресурсний потенціал сільських територій: стан та напрями зміцнення: монографія. Вінниця: ТОВ «Твори», 2022. 334 с.

4. Єрмаков О.Ю., Лайко О.О. Стратегічний розвиток сільськогосподарських підприємств: організаційно-економічний аспект. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2014. Вип. 5.3 (112). С. 26-30.

5. Кадирус І.Г., Донських А.С., Терещенко В.А. Формування стратегії розвитку аграрного підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.7.64. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/72020/66.pdf> (дата звернення: 21.11.2022).

6. Кошельник В.М. Стратегія економічного розвитку сільськогосподарських підприємств у контексті активізації виробничої діяльності. *Бізнес Інформ*. 2015. № 1. С. 194-199.

7. Офіційний сайт Головного управління статистики у Вінницькій області. URL: <https://www.vn.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 21.11.2022).

8. Писаренко В.В., Дем'яненко Н.В., Назаренко Є.О. Формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 515-521. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-72>.

9. Стан науково-інноваційної діяльності в Україні у 2020 році: науково-аналітична записка / Писаренко Т.В. та ін. Київ: УкрІНТЕІ, 2021. 39 с.

10. Стратегія розвитку підприємства. URL: <https://sites.google.com/site/kostia03061992/strategia-rozvitku-pidpriemstva-1> (дата звернення: 11.12.2022).

11. Калетнік Г.М. Стратегіко-інституційні засади ефективності використання потенціалу аграрного сектору економіки. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2015. № 1 (1). С. 3-15.

12. Tomashuk I.V., Tomashuk I.O. Enterprise development strategy: innovation and internal flexibility. *Colloquium-journal*. 2021. № 3 (90). Vol. 4. P. 51-66.

13. Томашук І.В., Томашук І.О. Оцінка фінансового забезпечення функціонування та розвитку сільськогосподарських підприємств. *Modern Economics*. 2022. № 34. С. 104-115. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V34\(2022\)-15](https://doi.org/10.31521/modecon.V34(2022)-15).

## References

1. Anriushchenko, A.M. (2009). *Ekonomichna teoriia [Economic theory]*. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].

2. Bielko, I.A. (2014). *Stratehiia rozvytku ahrarnykh pidpriemstv v umovakh nevyznachenosti rynkovoho seredovyshcha [Strategy for the development of agricultural enterprises in conditions of uncertainty of the market environment]*. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Kherson State University. Economic sciences series*, 9, 1, 73-



77 [in Ukrainian].

3. Honcharuk, I.V., & Tomashuk, I.V. (2022). *Resursnyi potentsial silskykh terytorii: stan ta napriamy zmitsnennia* [Resource potential of rural areas: state and directions of strengthening]. Vinnytsia: TOV «Tvory», [in Ukrainian].

4. Yermakov, O.Yu., & Laiko, O.O. (2014). Stratehichniy rozvytok silskohospodarskykh pidpriemstv: orhanizatsiino-ekonomichniy aspekt [Strategic development of agricultural enterprises: organizational and economic aspect]. *Naukovyi visnyk MNU imeni V.O. Sukhomlynskoho. Seriya: ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Mykolaiv National University named after V. O. Sukhomlynskyi. Economic sciences*, 5.3 (112), 26-30 [in Ukrainian].

5. Kadyrus, I.H., Donskykh, A.S., & Tereshchenko, V.A. (2020). Formuvannia stratehii rozvytku ahrarnoho pidpriemstva [Formation of a strategy for the development of an agrarian enterprise]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 7. [www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua). Retrieved from: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7\\_2020/66.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/66.pdf) [in Ukrainian].

6. Koshelnyk, V.M. (2015). Stratehiia ekonomichnoho rozvytku silskohospodarskykh pidpriemstv u konteksti aktyvizatsii vyrobnychoi diialnosti [Strategy of economic development of agricultural enterprises in the context of intensification of production activity]. *Biznes Inform – Business information*, 1, 194-199 [in Ukrainian].

7. Ofitsiinyi sait Holovnoho upravlinnia statystyky u Vinnytskii oblasti [Official website of the Main Department of Statistics in Vinnytsia Region]. [vn.ukrstat.gov.ua](http://vn.ukrstat.gov.ua). Retrieved from: <https://www.vn.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].

8. Pysarenko, V.V., Demianenko, N.V., & Nazarenko, Ye.O. (2018). Formuvannia stratehii rozvytku silskohospodarskoho pidpriemstva [Formation of a strategy for the development of an agricultural enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, 18, 515-521 [in Ukrainian].

9. Pysarenko, T.V., Kuranda, T.K., Kvasha, T.K., Musina, L.A., Kochetkova, O.P., Paladchenko, O.F., Molchanova, I.V. et al. (2021). Stan naukovo-innovatsiinoi diialnosti v Ukraini u 2020 rotsi: naukovo-analitychna zapyska [The state of scientific and innovative activity in Ukraine in 2020: a scientific and analytical note]. Kyiv: UkrINTEI, [in Ukrainian].

10. Stratehiia rozvytku pidpriemstva [Enterprise development strategy]. [sites.google.com](https://sites.google.com/site/kostia03061992/strategia-rozvitku-pidpriemstva-1). Retrieved from: <https://sites.google.com/site/kostia03061992/strategia-rozvitku-pidpriemstva-1> [in Ukrainian].

11. Kaletnik, G.M. (2015). Stratehiko-instytutsiini zasady efektyvnosti vykorystannia potentsialu ahrarnoho sektoru ekonomiky [Strategic and institutional foundations of the efficiency of using the potential of the agrarian sector of the economy]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky – Economy, finances, management: topical issues of science and practical activity*, 1 (1), 3–15 [in Ukrainian].

12. Tomashuk, I.V., & Tomashuk, I.O. (2021). Enterprise development strategy: innovation and internal flexibility. *Colloquium-journal*, 3 (90), 4, 51–66 [in English].

13. Tomashuk, I.V., & Tomashuk, I.O. (2022). Otsinka finansovoho zabezpechennia funktsionuvannia ta rozvytku silskohospodarskykh pidpryiemstv [Assessment of financial support for the functioning and development of agricultural enterprises]. *Modern Economics*, 34, 104–115. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V34\(2022\)-15](https://doi.org/10.31521/modecon.V34(2022)-15) [in Ukrainian].

### **Відомості про авторів**

**ГОНЧАРУК Інна Вікторівна** – доктор економічних наук, професор кафедри економіки та підприємницької діяльності, проректор з науково-педагогічної, наукової та інноваційної діяльності, Вінницький національний аграрний університет (21008, м. Вінниця, вул. Сонячна, 3, e-mail: vnaunauka2021@gmail.com).

**ТОМАШУК Інна Вікторівна** – доктор філософії з економіки, старший викладач кафедри економіки та підприємницької діяльності, Вінницький національний аграрний університет (21008, м. Вінниця, вул. Сонячна, 3, e-mail: tomashuk.inna@ukr.net).

**HONCHARUK Inna** – Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship, Vice-Rector for Scientific and Pedagogical, Scientific and Innovative Activities, Vinnytsia National Agrarian University (21008, Vinnytsia, 3, Soniachna Str., e-mail: vnaunauka2021@gmail.com).

**TOMASHUK Inna** – PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Economics and Entrepreneurship, Vinnytsia National Agrarian University (21008, Vinnytsia, 3, Soniachna Str., e-mail: tomashuk.inna@ukr.net).